

Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.



PERILAKU KEORGANISASIAN

Dinamika Sosial dan Politik di Tempat Kerja

Editor : Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

Tentang Penulis



Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.

Praktisi Perbankan dan sebagai Dosen Praktisi di beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia. Lulus sarjana Ekonomi (S1) Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang Banten, Magister Manajemen (S2) Universitas Mercu Buana Jakarta dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Pernah mengajar di beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia, Universitas Banten Jaya Serang Banten, PIKSI INPUT Serang Banten, STIMIK Insan Unggul Cilegon Banten, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Cokroaminoto Yogyakarta, Universitas Widya Mataram Yogyakarta, Universitas Negeri Nusa Cendana Kupang NTT, Universitas Widya Mandira Kupang NTT, Pemegang *Certificate of Competence in The Area of Human Resources Manager* (CHRM). Aktif Penelitian di Jurnal nasional dan Jurnal Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Aktif juga di beberapa Organisasi dan sebagai Pengurus di PERBANAS NTT, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Ikatan Alumni Resimen Mahasiswa (IARMI), Yayasan Indonesia Down Syndrome Insani (YIDSI), dan sebagai Pembicara di beberapa Seminar Nasional. Email: yuswanto.purnama@gmail.com

Tentang Editor



Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

Dosen Tetap Prodi Manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Lulus Jurusan Manajemen Perusahaan (S1), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra, Yogyakarta, Lulus Magister Manajemen (S2) dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta. Aktif Penelitian Jurnal Nasional dan Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Saat ini menjabat Ketua Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (2021-2025) Universitas Janabadra, Yogyakarta. Email: danang_sunyoto@janabadra.ac.id



Anggota IKAPI
No. 225/JTE/2021

0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



EC002025089152

ISBN 978-634-246-046-5



9

786342

480465

PERILAKU KEORGANISASIAN

Dinamika Sosial dan Politik di Tempat Kerja

Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.



PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

PERILAKU KEORGANISASIAN
Dinamika Sosial dan Politik di Tempat Kerja

Penulis : Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M.,
CHRM.

Editor : Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M.,
C.B.L.D.M.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Riska Apriliani

ISBN : 978-634-248-046-5

No. HKI : EC002025089152

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JULI 2025**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992
Surel : eurekamediaaksara@gmail.com
Cetakan Pertama : 2025

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh
isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun,
termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman
lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ajar ini yang berjudul "Perilaku Keorganisasian: Dinamika Sosial dan Politik di Tempat Kerja" dapat disusun dan disajikan sebagai bahan pembelajaran yang komprehensif dan kontekstual bagi mahasiswa, praktisi, dan pembelajar bidang manajemen dan ilmu sosial organisasi.

Perilaku keorganisasian bukan sekadar membahas bagaimana individu bertindak dalam sebuah sistem kerja, melainkan juga bagaimana hubungan sosial terbentuk, kekuasaan dijalankan, konflik muncul, serta bagaimana politik kantor menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasi. Buku ini hadir untuk menggambarkan secara utuh wajah dinamis organisasi sebagai arena sosial yang kompleks—tempat nilai, kepentingan, persepsi, dan strategi berkelindan satu sama lain.

Melalui pendekatan interdisipliner yang menggabungkan teori perilaku organisasi klasik, perspektif psikologi sosial, hingga pemikiran kritis tentang kekuasaan dan pengaruh, buku ini mengajak pembaca untuk melihat organisasi secara lebih tajam—bukan hanya sebagai sistem formal, tetapi juga sebagai jaringan informal penuh dinamika.

Penyusunan buku ini diharapkan dapat menjadi jembatan antara teori dan praktik, sekaligus membuka ruang diskusi kritis mengenai tantangan kontemporer seperti birokrasi yang politis, kepemimpinan manipulatif, konflik nilai, dan budaya organisasi yang tidak selalu sejalan dengan moralitas publik. Mahasiswa dan pembaca diharapkan tidak hanya memahami konsep-konsep yang disajikan, tetapi juga mampu mengembangkan kepekaan dan strategi untuk beradaptasi secara cerdas dalam lanskap sosial-politik organisasi.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat sebagai referensi yang mencerahkan dan

menumbuhkan sikap kritis, adaptif, dan reflektif terhadap realitas dunia kerja yang terus berubah.

Salam hangat Penulis,
Yuswanto Hery Purnomo

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 KONSEP DASAR PERILAKU KEORGANISASIAN	1
A. Definisi dan Ruang Lingkup.....	1
B. Sejarah dan Perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi.....	2
C. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi.....	4
D. Individu dan Organisasi: Hubungan Dasar.....	4
E. Pendekatan Mikro, Meso, dan Makro	6
F. Perilaku dalam Konteks Budaya Organisasi.....	7
G. Tantangan Kontemporer dalam Studi Perilaku Organisasi.....	8
H. Studi Kasus	9
DAFTAR PUSTAKA	14
BAB 2 INDIVIDU DALAM ORGANISASI.....	16
A. Kepribadian dan Perilaku Kerja.....	16
B. Persepsi dan Pengambilan Keputusan.....	17
C. Sikap, Nilai, dan Kepuasan Kerja.....	18
D. Motivasi: Teori dan Aplikasinya.....	19
E. <i>Emotional Intelligence</i> di Tempat Kerja.....	21
F. Resiliensi dan Manajemen Stres Pribadi.....	21
G. <i>Self-Leadership</i> dan <i>Self-Awareness</i>	23
H. Studi Kasus	24
DAFTAR PUSTAKA	33
BAB 3 DINAMIKA KELOMPOK DAN TIM	35
A. Pembentukan dan Tahapan Kelompok.....	35
B. Peran dan Norma dalam Tim	37
C. Kohesi dan Produktivitas Tim.....	38
D. Perilaku Sosial dan Tekanan Kelompok	39
E. Konflik dalam Kelompok	40
F. Kepemimpinan dalam Tim	40
G. Dinamika Multikultural dalam Tim	41
H. Studi Kasus	43
DAFTAR PUSTAKA	51

BAB 4	STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI	53
	A. Struktur Organisasi: Formal vs Informal.....	53
	B. Sentralisasi dan Desentralisasi	54
	C. Mekanistik vs Organik.....	55
	D. Departementalisasi dan Koordinasi.....	56
	E. Perubahan Struktur akibat Teknologi.....	58
	F. Struktur Jaringan dan Kolaborasi Virtual	59
	G. Implikasi Struktur terhadap Perilaku Karyawan.....	60
	H. Studi Kasus	61
	DAFTAR PUSTAKA.....	70
BAB 5	KOMUNIKASI ORGANISASI.....	71
	A. Proses dan Model Komunikasi	71
	B. Hambatan Komunikasi di Tempat Kerja.....	72
	C. Komunikasi Formal vs Informal	73
	D. Komunikasi Lintas Budaya.....	74
	E. Komunikasi Internal dan Eksternal.....	75
	F. Media Komunikasi Digital dan Sosial.....	77
	G. Strategi Meningkatkan Efektivitas Komunikasi.....	78
	H. Studi Kasus	79
	DAFTAR PUSTAKA.....	84
BAB 6	KEPEMIMPINAN DAN PENGARUH SOSIAL	86
	A. Teori Kepemimpinan Klasik dan Modern.....	86
	B. Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya	88
	C. Kepemimpinan Karismatik dan Transformasional ...	90
	D. Kekuasaan dan Pengaruh dalam Organisasi.....	91
	E. Kepemimpinan Situasional.....	92
	F. Kepemimpinan Politik di Lingkungan Kerja.....	94
	G. Etika dan Tanggung Jawab Kepemimpinan.....	95
	H. Studi Kasus	96
	DAFTAR PUSTAKA.....	103
BAB 7	KONFLIK, NEGOSIASI, DAN RESOLUSI.....	104
	A. Sumber Konflik di Tempat Kerja	104
	B. Jenis dan Tingkatan Konflik	106
	C. Strategi Resolusi Konflik	108
	D. Teknik Negosiasi dalam Organisasi.....	109
	E. Mediasi dan Arbitrasi Internal	110

	F. Perilaku Asertif dalam Mengelola Konflik.....	111
	G. Konflik sebagai Sumber Inovasi.....	112
	H. Studi Kasus	113
	DAFTAR PUSTAKA	120
BAB 8	POLITIK ORGANISASI DAN PERMAINAN	
	KEKUASAAN	122
	A. Definisi Politik Organisasi.....	122
	B. Alasan Politik Muncul dalam Organisasi.....	123
	C. Taktik dan Strategi Politik.....	124
	D. Perilaku Oportunistik dan Etika	126
	E. Aliansi, Koalisi, dan <i>Lobbying</i> Internal.....	127
	F. Manajemen Persepsi dan Citra.....	128
	G. Dampak Politik terhadap Kinerja dan Moral.....	129
	H. Studi Kasus	131
	DAFTAR PUSTAKA	137
BAB 9	BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI.....	139
	A. Pengertian Budaya Organisasi	139
	B. Unsur dan Simbol Budaya	140
	C. Pembentukan dan Perubahan Budaya.....	142
	D. Budaya Organisasi vs Iklim Kerja.....	145
	E. Budaya Inklusif dan Adaptif	146
	F. Peran Pemimpin dalam Budaya Organisasi	148
	G. Budaya sebagai Alat Politik	150
	H. Studi Kasus	152
	DAFTAR PUSTAKA	161
BAB 10	ETIKA, NILAI, DAN TANGGUNG JAWAB	
	SOSIAL	162
	A. Etika Profesional dalam Organisasi.....	162
	B. Moralitas dalam Pengambilan Keputusan	163
	C. Dilema Etika di Tempat Kerja.....	165
	D. <i>Whistleblowing</i> dan Budaya Kritis	167
	E. CSR dan Perilaku Organisasi.....	169
	F. Membangun Budaya Organisasi Berbasis Nilai.....	171
	G. Politik Etis: Mungkinkah?	173
	H. Studi Kasus	174
	DAFTAR PUSTAKA	182

BAB 11	PERUBAHAN ORGANISASI DAN PERILAKU	
	ADAPTIF.....	184
	A. Alasan dan Jenis Perubahan Organisasi.....	184
	B. Reaksi Psikologis terhadap Perubahan.....	187
	C. Model Perubahan: Lewin, Kotter, ADKAR.....	189
	D. Perubahan Budaya dan Struktur	192
	E. Kepemimpinan Perubahan.....	194
	F. Resistensi terhadap Perubahan	195
	G. Membangun Organisasi Adaptif	196
	H. Studi Kasus	197
	DAFTAR PUSTAKA.....	206
BAB 12	MASA DEPAN PERILAKU KEORGANISASIAN.....	208
	A. Tren Global: Digitalisasi dan AI.....	208
	B. Perilaku dalam Organisasi <i>Hybrid</i> dan <i>Remote</i>	209
	C. Perubahan Demografis dan Ekspektasi Generasi Baru.....	211
	D. Perilaku Organisasi Berkelanjutan	213
	E. <i>Human-Centered Organization</i>	214
	F. Ketahanan Organisasi di Era VUCA	216
	G. Etika dan Politik di Masa Depan Dunia Kerja.....	218
	H. Studi Kasus	221
	DAFTAR PUSTAKA.....	231
	TENTANG PENULIS	234
	TENTANG EDITOR.....	235

BAB

1

KONSEP DASAR PERILAKU KEORGANISASIAN

A. Definisi dan Ruang Lingkup

Definisi dan ruang lingkup merupakan fondasi utama dalam memahami suatu kajian ilmiah. *Definisi* menjelaskan makna konseptual dari suatu istilah, sementara *ruang lingkup* menentukan batasan-batasan pembahasan, baik secara tematis maupun operasional. Dalam konteks akademik, kejelasan definisi dan ruang lingkup menjadi krusial agar suatu topik dapat dikaji secara sistematis dan tidak melebar dari fokus pembahasannya.

Definisi harus disusun secara jelas dan konsisten, sering kali merujuk pada literatur terdahulu atau teori-teori utama dalam bidang terkait. Misalnya, dalam kajian manajemen, Robbins dan Coulter (2021) mendefinisikan manajemen sebagai proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Dari definisi ini dapat ditarik ruang lingkup manajemen yang mencakup fungsi-fungsi utama seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Sementara itu, ruang lingkup membatasi topik yang dibahas dalam suatu studi atau buku agar tidak melebar. Contohnya, jika sebuah buku membahas *manajemen sumber daya manusia*, maka ruang lingkungannya dapat mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan hubungan industrial, tetapi

tidak membahas strategi pemasaran atau pengelolaan keuangan perusahaan secara mendalam.

Dengan demikian, definisi memberikan pemahaman tentang *apa yang dimaksud*, sedangkan ruang lingkup menjelaskan *sejauh mana pembahasan dilakukan*. Keduanya berfungsi sebagai panduan bagi pembaca dan penulis agar tetap berada dalam jalur kajian yang jelas dan terarah.

B. Sejarah dan Perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi

Ilmu Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior/OB*) merupakan bidang multidisipliner yang berkembang dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, antropologi, dan ilmu manajemen. Perkembangan OB tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan merupakan hasil dari evolusi pemikiran manusia tentang kerja, organisasi, dan hubungan antarindividu dalam konteks organisasi.

Akar dari ilmu ini dapat ditelusuri kembali ke era Revolusi Industri pada akhir abad ke-18 hingga awal abad ke-19, ketika organisasi mulai tumbuh dalam skala besar dan manusia menjadi bagian dari sistem produksi yang kompleks. Pada masa itu, pendekatan yang dominan adalah pendekatan klasik yang menekankan efisiensi, struktur, dan pembagian kerja, sebagaimana dipopulerkan oleh tokoh seperti **Frederick W. Taylor** melalui *Scientific Management* (1911). Taylor berupaya mengatur pekerjaan secara ilmiah untuk meningkatkan produktivitas, namun pendekatan ini seringkali mengabaikan kebutuhan dan motivasi pekerja sebagai individu yang unik.

Reaksi terhadap pendekatan mekanistik ini muncul melalui gerakan human relations yang dipelopori oleh **Elton Mayo** dan tim penelitiannya dalam *Hawthorne Studies* pada tahun 1924-1932. Penemuan penting dari studi ini adalah bahwa faktor sosial dan perhatian terhadap pekerja memiliki dampak besar terhadap produktivitas, bukan hanya kondisi fisik kerja. Hal ini membuka jalan bagi perhatian yang lebih besar terhadap perilaku manusia dalam organisasi (Mayo, 1933).

Perkembangan lebih lanjut terjadi pada pertengahan abad ke-20, ketika pendekatan perilaku menjadi arus utama dalam manajemen. **Douglas McGregor** (1960), melalui teorinya *Theory X and Theory Y*, memperkenalkan pandangan baru tentang motivasi kerja, menekankan bahwa asumsi manajer tentang karyawan akan memengaruhi cara mereka memimpin dan mengelola. Seiring berkembangnya ilmu psikologi, terutama psikologi kepribadian dan kognitif, penelitian tentang kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan dinamika kelompok semakin berkembang pesat.

Pada akhir abad ke-20 hingga awal abad ke-21, Ilmu Perilaku Organisasi semakin dipengaruhi oleh globalisasi, teknologi informasi, dan kompleksitas sosial-budaya. Pendekatan kontingensi dan sistem terbuka mulai diadopsi, di mana organisasi dilihat sebagai sistem yang saling berinteraksi dengan lingkungan eksternal dan memerlukan fleksibilitas dalam pendekatan manajerial. Penelitian mulai mengintegrasikan aspek lintas budaya, perilaku etis, dan keberagaman dalam organisasi, sebagaimana ditunjukkan oleh karya-karya seperti Hofstede (1980) mengenai dimensi budaya dan Goleman (1995) tentang kecerdasan emosional dalam kepemimpinan.

Sebagai contoh, organisasi modern seperti Google atau Zappos menerapkan prinsip-prinsip OB dengan menekankan budaya organisasi yang inklusif, pemberdayaan karyawan, serta komunikasi terbuka yang meningkatkan keterlibatan dan inovasi. Pendekatan seperti ini mencerminkan bagaimana ilmu perilaku organisasi telah berkembang menjadi alat strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Dengan demikian, ilmu perilaku organisasi telah mengalami perjalanan panjang dari sekadar studi efisiensi kerja menuju pemahaman holistik tentang manusia di tempat kerja, melibatkan aspek kognitif, emosional, sosial, dan budaya yang membentuk dinamika organisasi.

C. Tujuan Mempelajari Perilaku Organisasi

Tujuan mempelajari perilaku organisasi adalah untuk memahami, memprediksi, dan mengelola perilaku manusia di dalam konteks organisasi. Dengan memahami perilaku individu, kelompok, serta struktur organisasi, manajer dan praktisi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, sehat, dan berkelanjutan. Ilmu ini membantu menjelaskan mengapa karyawan berperilaku tertentu dalam situasi kerja tertentu, bagaimana dinamika kelompok terbentuk, serta bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penghargaan terhadap motivasi dan kinerja.

Sebagai contoh, seorang manajer yang memahami teori motivasi Herzberg akan lebih mampu menciptakan kebijakan kerja yang meningkatkan kepuasan karyawan, seperti memberikan pengakuan atau peluang pengembangan karier – bukan hanya menaikkan gaji semata. Dalam skala kelompok, pemahaman tentang teori peran dan norma kelompok memungkinkan seorang pemimpin membangun tim yang saling mendukung dan adaptif terhadap perubahan.

Studi perilaku organisasi juga mendukung pengambilan keputusan strategis, seperti perencanaan sumber daya manusia, perubahan organisasi, hingga manajemen konflik. Dengan pendekatan berbasis data dan teori, organisasi dapat menciptakan sistem kerja yang tidak hanya efisien tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan sosial karyawan.

Kedua sumber tersebut menjelaskan bahwa tujuan utama dari studi perilaku organisasi bukan sekadar mengetahui "apa yang terjadi" dalam organisasi, tetapi lebih jauh – mampu memberikan intervensi yang tepat untuk mengelola manusia dalam organisasi secara lebih efektif dan etis.

D. Individu dan Organisasi: Hubungan Dasar

Hubungan antara individu dan organisasi merupakan fondasi dari seluruh dinamika kehidupan organisasi. Organisasi bukanlah entitas yang hidup tanpa adanya manusia di dalamnya; sebaliknya, keberlangsungan dan efektivitas organisasi sangat

ditentukan oleh bagaimana individu yang terlibat di dalamnya berperilaku, berinteraksi, dan berkontribusi terhadap tujuan bersama. Individu membawa nilai, kepribadian, motivasi, serta pengalaman yang memengaruhi cara mereka menjalankan peran di lingkungan kerja. Sebaliknya, organisasi juga memiliki struktur, budaya, norma, serta sistem penghargaan yang akan membentuk dan memengaruhi perilaku individu.

Hubungan ini bersifat timbal balik. Organisasi memberikan wadah bagi individu untuk menyalurkan potensi dan mendapatkan pemenuhan kebutuhan—baik kebutuhan ekonomi, sosial, maupun psikologis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memiliki motivasi intrinsik untuk berkembang akan merasa lebih terhubung dengan organisasi yang menyediakan program pengembangan karier atau pelatihan berkelanjutan. Sebaliknya, organisasi juga mengharapkan individu untuk menunjukkan loyalitas, produktivitas, serta komitmen terhadap visi dan nilai perusahaan.

Dalam konteks ini, konsep *person-organization fit* menjadi penting, yaitu kesesuaian antara nilai-nilai pribadi individu dengan nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasi. Ketika terjadi kesesuaian, maka akan muncul hubungan yang harmonis yang meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan menurunkan turnover. Namun, apabila terjadi ketidaksesuaian, maka dapat timbul konflik, demotivasi, dan bahkan disfungsi organisasi.

Sebagai ilustrasi, penelitian Robbins dan Judge (2019) menunjukkan bahwa individu yang merasa nilai pribadinya sejalan dengan budaya organisasi cenderung memiliki performa kerja lebih baik dan bertahan lebih lama di tempat kerja. Di sisi lain, organisasi yang memahami karakteristik individu dapat mengelola talenta dengan lebih tepat, misalnya melalui desain pekerjaan yang sesuai minat dan kompetensi.

Dengan demikian, hubungan antara individu dan organisasi tidak bisa dipandang secara sepihak. Ini adalah hubungan yang saling membentuk, saling menyesuaikan, dan saling memengaruhi untuk mencapai keberhasilan bersama.

E. Pendekatan Mikro, Meso, dan Makro

Pendekatan mikro, meso, dan makro merupakan kerangka konseptual yang digunakan dalam berbagai disiplin ilmu seperti sosiologi, manajemen, ekonomi, dan ilmu organisasi untuk memahami dinamika yang terjadi di berbagai tingkat analisis. Pendekatan **mikro** berfokus pada unit-unit kecil, seperti individu atau kelompok kecil dalam suatu organisasi atau masyarakat. Dalam pendekatan ini, perhatian utama diarahkan pada perilaku, interaksi, persepsi, dan keputusan individu. Misalnya, dalam manajemen organisasi, pendekatan mikro dapat digunakan untuk memahami motivasi kerja karyawan, komunikasi antar rekan kerja, atau dinamika tim. Teori motivasi seperti Teori Kebutuhan Maslow atau Teori Dua Faktor Herzberg termasuk dalam pendekatan ini karena menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku individu dalam bekerja (Robbins & Judge, 2019).

Pendekatan **meso** berada di antara mikro dan makro, dan menghubungkan dinamika individu dengan struktur organisasi atau kelompok yang lebih besar. Pendekatan ini melihat bagaimana hubungan antar departemen, kebijakan organisasi, budaya perusahaan, atau sistem kerja memengaruhi perilaku kolektif. Contohnya adalah studi tentang budaya organisasi dan bagaimana nilai-nilai organisasi dapat memengaruhi perilaku karyawan lintas unit kerja. Pendekatan meso banyak digunakan dalam studi organisasi dan perilaku keorganisasian, yang menekankan pada hubungan antara struktur organisasi dan perilaku anggota organisasi (Daft, 2021).

Pendekatan **makro** mencakup tingkat yang lebih luas dan sistemik, seperti masyarakat secara keseluruhan, sektor industri, atau sistem ekonomi global. Fokus utama dalam pendekatan ini adalah pada pola sosial, struktur institusional, kebijakan publik, dan pengaruh global terhadap perilaku organisasi atau masyarakat. Contohnya, dalam konteks ekonomi, pendekatan makro digunakan untuk menganalisis dampak kebijakan fiskal terhadap stabilitas ekonomi negara, sedangkan dalam sosiologi

dapat digunakan untuk memahami stratifikasi sosial atau ketimpangan akses terhadap sumber daya (Giddens et al., 2021).

Dengan memahami ketiga pendekatan ini, peneliti atau praktisi dapat menganalisis suatu fenomena secara lebih komprehensif, dari perilaku individu hingga pengaruh sistemik.

F. Perilaku dalam Konteks Budaya Organisasi

Perilaku dalam konteks budaya organisasi merujuk pada cara individu dan kelompok berperilaku, berinteraksi, dan merespons berbagai situasi kerja yang dipengaruhi oleh nilai, norma, keyakinan, serta simbol-simbol yang melekat dalam suatu organisasi. Budaya organisasi bertindak sebagai kerangka referensi yang membentuk persepsi karyawan tentang apa yang dianggap pantas, penting, dan benar dalam lingkungan kerja mereka.

Budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku karyawan dalam banyak hal, mulai dari gaya komunikasi, cara pengambilan keputusan, tingkat formalitas, hingga cara menyelesaikan konflik. Misalnya, dalam organisasi dengan budaya hierarkis seperti perusahaan Jepang tradisional, perilaku yang ditunjukkan karyawan cenderung menghormati senioritas, menjunjung tinggi kesopanan, dan menghindari konfrontasi langsung. Sebaliknya, dalam budaya organisasi yang lebih egaliter seperti yang dijumpai di perusahaan teknologi di Silicon Valley, karyawan cenderung lebih terbuka, kolaboratif, dan berani mengemukakan pendapat tanpa takut pada struktur hierarki.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat: artefak (aspek yang tampak seperti pakaian, bahasa, ritual), nilai-nilai yang dianut (apa yang dianggap penting oleh organisasi), dan asumsi dasar yang tidak disadari (kepercayaan mendalam yang mengarahkan tindakan). Ketiga lapisan ini secara kolektif membentuk perilaku anggota organisasi dalam menjalani rutinitas kerja sehari-hari.

Budaya yang kuat dan selaras dengan nilai organisasi cenderung menghasilkan perilaku yang konsisten dan mendukung tujuan bersama, sementara budaya yang lemah atau bertentangan dapat memunculkan perilaku menyimpang, resistensi terhadap perubahan, atau konflik internal.

Contoh konkret dapat dilihat dalam perusahaan seperti Google, yang menanamkan budaya inovatif dan fleksibel. Perilaku karyawan pun mencerminkan nilai-nilai tersebut melalui kerja tim yang adaptif, eksperimen ide tanpa takut gagal, serta komunikasi yang terbuka.

G. Tantangan Kontemporer dalam Studi Perilaku Organisasi

Tantangan kontemporer dalam studi perilaku organisasi mencerminkan dinamika dunia kerja modern yang terus berubah seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, dan transformasi nilai-nilai sosial. Perilaku organisasi kini tidak lagi hanya berfokus pada hubungan individu dalam struktur formal, melainkan juga pada bagaimana organisasi merespons ketidakpastian, kompleksitas, dan keragaman yang terus meningkat.

Salah satu tantangan utama adalah keberagaman generasi di tempat kerja. Organisasi saat ini dihuni oleh generasi Baby Boomers, Generasi X, Milenial, hingga Generasi Z yang memiliki nilai, harapan, dan gaya komunikasi yang berbeda. Ketidaksamaan preferensi ini dapat menimbulkan konflik dan kesenjangan kolaborasi jika tidak dikelola dengan baik (Robbins & Judge, 2021).

Tantangan lainnya datang dari meningkatnya praktik kerja jarak jauh dan virtual akibat kemajuan teknologi digital. Meskipun fleksibilitas ini meningkatkan efisiensi, namun juga memunculkan persoalan baru dalam hal pengawasan, keterlibatan emosional karyawan, dan kesulitan membangun budaya organisasi yang kohesif (Colquitt, LePine, & Wesson, 2021).

Selain itu, organisasi juga menghadapi tekanan besar untuk menjadi lebih inklusif dan etis. Tuntutan terhadap keberagaman, keadilan, dan inklusi (*Diversity, Equity, and Inclusion/DEI*) menuntut perubahan dalam kebijakan SDM, proses rekrutmen, hingga cara pengambilan keputusan. Hal ini mendorong studi perilaku organisasi untuk memperluas perspektifnya dalam memahami kekuasaan, keadilan sosial, dan dinamika identitas (Robbins & Judge, 2021).

Globalisasi juga menambah kompleksitas dalam perilaku organisasi. Organisasi multinasional harus memahami dan menyesuaikan perilaku manajerial terhadap konteks budaya lokal yang beragam. Hal ini melibatkan tantangan dalam komunikasi lintas budaya, gaya kepemimpinan, dan manajemen konflik antar budaya (Luthans, 2015).

Dalam dunia yang makin digerakkan oleh data, tantangan juga datang dari kebutuhan untuk mengintegrasikan pendekatan berbasis bukti (*evidence-based management*) dalam pengambilan keputusan organisasi. Ini menuntut pemahaman yang lebih dalam tentang analisis data perilaku, serta keterampilan interpretasi yang kritis dan etis (Colquitt et al., 2021).

H. Studi Kasus

1. Perbedaan Budaya Kerja Startup vs Perusahaan Konvensional

Perbedaan budaya kerja antara startup dan perusahaan konvensional menjadi sorotan penting dalam studi perilaku organisasi kontemporer. Fenomena ini mencerminkan bagaimana struktur, nilai, dan dinamika kerja yang berbeda dapat memengaruhi perilaku karyawan, gaya kepemimpinan, hingga pengambilan keputusan di lingkungan kerja.

Startup umumnya dikenal memiliki budaya kerja yang fleksibel, inovatif, dan berbasis pada semangat kolaborasi. Budaya ini dipengaruhi oleh struktur organisasi yang datar (*flat structure*), di mana hierarki minimal dan setiap individu

diberi ruang untuk berkontribusi langsung dalam pengambilan keputusan. Contohnya, di sebuah startup teknologi seperti Gojek pada masa awal perkembangannya, karyawan tidak hanya bekerja sesuai jabatan, melainkan juga terlibat dalam berbagai peran untuk menyelesaikan tantangan secara cepat dan kreatif. Budaya "fail fast, learn fast" menjadi bagian dari filosofi kerja mereka, mendorong eksperimen tanpa takut salah.

Sebaliknya, perusahaan konvensional seperti perusahaan perbankan nasional atau BUMN cenderung mempertahankan struktur birokratis dengan hirarki yang jelas. Budaya kerja di lingkungan ini lebih formal, stabil, dan berorientasi pada prosedur. Nilai-nilai seperti kepatuhan, senioritas, dan pengambilan keputusan berdasarkan struktur jabatan masih mendominasi. Misalnya, dalam sebuah bank konvensional, keputusan strategis seringkali membutuhkan persetujuan berjenjang dari atasan hingga ke tingkat direksi, sehingga prosesnya lebih lambat namun terstruktur.

Perbedaan ini berdampak pada perilaku karyawan. Di startup, karyawan lebih terdorong untuk berinovasi, belajar cepat, dan berani mengambil risiko. Namun, tekanan tinggi dan jam kerja yang tidak teratur dapat menyebabkan burnout. Di perusahaan konvensional, karyawan mungkin lebih merasa aman dan stabil, namun juga bisa merasa terbatas dalam ruang kreatif dan pengembangan diri yang cepat.

Dari perspektif perilaku organisasi, kasus ini menunjukkan pentingnya kecocokan antara nilai individu dan budaya organisasi (*person-organization fit*). Seseorang yang terbiasa dengan struktur dan kepastian mungkin tidak nyaman di lingkungan startup yang cepat dan dinamis, begitu pula sebaliknya.

Dengan memahami perbedaan budaya kerja ini, organisasi dapat merancang strategi manajemen SDM yang lebih adaptif terhadap kebutuhan dan harapan karyawan di era kerja yang semakin beragam dan kompleks.

2. Adaptasi Karyawan Baru di Perusahaan Multinasional

Ketika seorang karyawan baru bergabung dengan perusahaan multinasional, proses adaptasi tidak hanya mencakup pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan, tetapi juga penyesuaian terhadap budaya organisasi dan dinamika lintas budaya yang melekat dalam lingkungan kerja global.

Misalnya, dalam kasus seorang karyawan asal Indonesia yang direkrut oleh perusahaan multinasional asal Jerman, tantangan adaptasi menjadi sangat kompleks. Di satu sisi, karyawan tersebut harus menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang sangat terstruktur, berorientasi pada waktu, dan berbasis hierarki yang jelas—karakteristik umum dari budaya kerja Jerman. Di sisi lain, ia membawa latar belakang budaya kerja yang lebih fleksibel dan berbasis pada hubungan sosial yang kuat, sebagaimana umumnya dalam konteks organisasi di Indonesia.

Selama tiga bulan pertama, karyawan tersebut mengalami kesulitan dalam berkomunikasi secara langsung dan asertif, yang merupakan nilai penting dalam organisasi Jerman. Ia juga sempat mengalami tekanan karena standar perfeksionisme dan perhatian terhadap detail yang tinggi, yang berbeda dengan pendekatan kerja yang lebih kontekstual dan toleran terhadap ambiguitas yang ia miliki sebelumnya.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan menerapkan pendekatan onboarding berbasis *cross-cultural training*, yang memperkenalkan nilai-nilai inti perusahaan, norma komunikasi, serta ekspektasi profesional dalam konteks multinasional. Karyawan juga didampingi oleh mentor lokal yang sudah terbiasa bekerja dengan tim multikultural, sehingga ia dapat memahami perbedaan budaya tanpa merasa teralienasi.

Hasil dari proses adaptasi ini menunjukkan bahwa setelah enam bulan, karyawan tersebut tidak hanya mampu memenuhi target pekerjaannya, tetapi juga menunjukkan

peran sebagai penghubung budaya antara kolega lokal dan regional. Ia menjadi contoh bagaimana proses adaptasi yang inklusif dan terstruktur dapat mengubah tantangan lintas budaya menjadi peluang kontribusi yang bermakna.

Studi ini mencerminkan pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen perilaku organisasi, terutama dalam konteks global. Karyawan baru di lingkungan multinasional tidak hanya belajar sistem kerja baru, tetapi juga harus menavigasi simbol, makna, dan ekspektasi sosial yang berbeda secara budaya (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

3. Ketidaksesuaian Nilai Pribadi dan Nilai Organisasi

Studi kasus ketidaksesuaian nilai pribadi dan nilai organisasi sering kali menyoroti tantangan yang dihadapi oleh individu ketika mereka bergabung dengan sebuah organisasi yang memiliki budaya atau nilai-nilai yang berbeda dengan pandangan atau keyakinan pribadi mereka. Ketidaksesuaian ini dapat memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, hingga keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Contoh yang sering terjadi adalah seorang karyawan yang memiliki nilai pribadi yang sangat menghargai keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), sementara organisasi tempat ia bekerja menuntut komitmen waktu yang sangat tinggi, seperti lembur panjang dan akses 24/7. Ketidaksesuaian ini dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan motivasi kerja. Karyawan mungkin merasa tidak dihargai karena nilai pribadinya tidak diakui atau diterima dalam budaya organisasi. Sebagai akibatnya, individu ini mungkin mengalami penurunan kinerja atau bahkan memilih untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan nilai-nilai pribadinya (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

Contoh lain dapat ditemukan dalam konteks perusahaan yang memprioritaskan keuntungan yang tinggi dan efisiensi dalam operasionalnya, tetapi seorang karyawan

dengan nilai pribadi yang menekankan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) merasa tidak nyaman dengan keputusan-keputusan organisasi yang merugikan lingkungan atau tidak memperhatikan kesejahteraan masyarakat. Ketidaksesuaian nilai ini sering kali mengarah pada ketegangan internal, penurunan rasa loyalitas terhadap perusahaan, dan berkurangnya komitmen organisasi dari individu tersebut (Cable & Judge, 1996).

Di sisi lain, ketidaksesuaian ini juga dapat memunculkan peluang bagi individu untuk mengubah atau mempengaruhi nilai-nilai organisasi, terutama jika individu tersebut memiliki peran yang kuat dalam organisasi. Namun, hal ini memerlukan proses yang panjang dan kesediaan untuk melakukan dialog yang terbuka antara karyawan dan manajemen, serta kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang lebih relevan dengan kebutuhan karyawan (Van Vianen, 2000).

Ketidaksesuaian nilai antara individu dan organisasi dapat diminimalkan melalui proses seleksi yang lebih cermat, di mana perusahaan memastikan bahwa calon karyawan memiliki nilai yang sejalan dengan budaya dan tujuan perusahaan. Selain itu, organisasi dapat mengembangkan budaya yang lebih inklusif dan fleksibel, yang memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai meskipun memiliki nilai pribadi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). *The Right Way to Manage Expats*. Harvard Business Review.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). *Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P., & Carr, D. (2021). *Introduction to Sociology* (11th ed.). W. W. Norton & Company.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*.
- Greenberg, J. (2013). *Behavior in Organizations* (10th ed.). Pearson.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Van Vianen, A. E. M. (2000). *Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Culture*. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.

BAB

2

INDIVIDU DALAM ORGANISASI

A. Kepribadian dan Perilaku Kerja

Kepribadian dan perilaku kerja saling terkait erat, karena kepribadian individu memengaruhi cara mereka berperilaku di lingkungan kerja. Kepribadian mengacu pada pola khas dari pikiran, perasaan, dan perilaku seseorang yang stabil sepanjang waktu. Hal ini memengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain dan menghadapi tantangan. Kepribadian di tempat kerja dapat dilihat melalui dimensi-dimensi utama seperti ekstroversi, neurotisisme, keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, dan kesepakatan, yang dikenal dengan istilah "Big Five Personality Traits" (Costa & McCrae, 1992).

Perilaku kerja mengacu pada tindakan dan respons yang dilakukan individu dalam pekerjaan mereka. Perilaku ini bisa positif atau negatif, tergantung pada bagaimana individu memandang tugas dan tanggung jawab mereka. Misalnya, seorang karyawan yang memiliki tingkat ekstroversi tinggi cenderung lebih mudah berinteraksi dengan rekan kerja dan lebih aktif dalam berbagai kegiatan kelompok. Sebaliknya, seseorang dengan tingkat neurotisisme yang tinggi mungkin lebih mudah mengalami stres atau kesulitan dalam menghadapi tekanan kerja.

Contoh lainnya, seorang karyawan dengan tingkat kesadaran yang tinggi cenderung lebih teliti, terorganisir, dan memenuhi tenggat waktu dengan baik, sementara mereka yang kurang sadar mungkin lebih cenderung mengabaikan detail atau

terburu-buru dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, individu yang memiliki kecenderungan untuk setuju dengan orang lain atau cenderung kooperatif, akan lebih mudah untuk bekerja dalam tim dan beradaptasi dengan perubahan yang ada.

Penelitian oleh Barrick dan Mount (1991) menunjukkan bahwa dimensi kepribadian tertentu, seperti kesadaran dan ekstroversi, memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pekerjaan yang lebih baik. Sementara itu, penelitian oleh Judge dan Bono (2001) menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh kepribadian individu.

B. Persepsi dan Pengambilan Keputusan

Persepsi dan pengambilan keputusan adalah dua konsep yang sangat erat kaitannya dalam konteks perilaku individu dan organisasi. Persepsi adalah proses di mana individu mengorganisasi, mengidentifikasi, dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari lingkungan sekitar. Proses ini sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti pengalaman, nilai-nilai pribadi, serta budaya, yang akhirnya mempengaruhi cara seseorang melihat dan menilai situasi.

Sementara itu, pengambilan keputusan adalah proses mental yang melibatkan pemilihan di antara berbagai alternatif yang tersedia. Pengambilan keputusan sering kali dipengaruhi oleh persepsi seseorang terhadap masalah yang dihadapi, serta tujuan yang ingin dicapai. Terkadang, pengambilan keputusan tidak hanya didasarkan pada informasi rasional, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi subjektif yang terbentuk dari pengalaman pribadi atau kondisi emosional.

Sebagai contoh, dalam konteks organisasi, seorang manajer mungkin harus memilih antara dua kandidat untuk posisi tertentu. Persepsi manajer terhadap keahlian dan kepribadian masing-masing kandidat akan sangat mempengaruhi keputusan yang diambil, meskipun kedua kandidat mungkin memiliki kualifikasi yang hampir setara. Jika manajer lebih mempercayai seorang kandidat karena pernah bekerja bersama sebelumnya dan memiliki pengalaman positif,

keputusan untuk memilih kandidat tersebut akan sangat dipengaruhi oleh persepsi positif yang terbentuk dari pengalaman tersebut.

Konsep ini sangat penting untuk dipahami dalam konteks manajemen dan psikologi organisasi, karena pengambilan keputusan yang efektif tidak hanya bergantung pada data objektif tetapi juga pada bagaimana individu atau kelompok memandang data tersebut.

C. Sikap, Nilai, dan Kepuasan Kerja

Sikap, nilai, dan kepuasan kerja adalah elemen-elemen psikologis yang memainkan peran penting dalam dinamika organisasi dan produktivitas karyawan. **Sikap Kerja** merujuk pada pandangan atau persepsi individu terhadap pekerjaan mereka, yang dapat mencakup keyakinan, perasaan, dan kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sikap ini biasanya mencakup tiga komponen utama: afektif (perasaan), kognitif (keyakinan), dan konatif (tindakan). Contohnya, seorang karyawan yang merasa dihargai oleh atasan mungkin akan menunjukkan sikap positif, seperti lebih bersemangat dalam bekerja dan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas.

Nilai Kerja berhubungan dengan prinsip-prinsip atau standar yang diterima oleh individu mengenai apa yang dianggap penting dalam pekerjaan mereka. Nilai ini membentuk dasar untuk pengambilan keputusan, mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai dalam karir, dan menentukan perilaku sehari-hari di tempat kerja. Misalnya, seseorang yang memiliki nilai kerja yang tinggi pada "kejujuran" dan "integritas" akan cenderung memilih untuk bekerja di organisasi yang mengedepankan etika bisnis yang kuat. Nilai kerja ini bisa berbeda-beda antar individu dan dipengaruhi oleh latar belakang budaya dan pendidikan.

Kepuasan Kerja adalah perasaan positif atau negatif yang muncul akibat evaluasi individu terhadap pengalaman mereka dalam pekerjaan. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor,

termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan kolega, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta gaji. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka biasanya lebih produktif, lebih loyal, dan lebih sedikit mengalami stres. Sebagai contoh, seorang karyawan yang merasa bahwa beban kerja dan remunerasi mereka adil serta mendapatkan dukungan yang cukup dari manajemen, kemungkinan besar akan merasa puas dengan pekerjaannya dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Dalam literatur, terdapat banyak penelitian yang membahas hubungan antara sikap, nilai, dan kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2019) dalam bukunya *Organizational Behavior* menyebutkan bahwa sikap yang positif terhadap pekerjaan sering kali berhubungan langsung dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian oleh Locke (1976) dalam *The Nature and Causes of Job Satisfaction* menekankan bahwa kepuasan kerja sangat terkait dengan seberapa baik harapan karyawan dipenuhi oleh pekerjaan mereka.

D. Motivasi: Teori dan Aplikasinya

Motivasi merujuk pada dorongan internal yang mendorong individu untuk bertindak atau mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi sangat penting karena dapat mempengaruhi kinerja, kepuasan, dan komitmen karyawan. Berbagai teori motivasi telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa individu berperilaku dengan cara tertentu, serta bagaimana menciptakan kondisi yang optimal untuk meningkatkan motivasi dalam berbagai situasi.

Salah satu teori yang paling dikenal adalah **Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**. Maslow mengemukakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial (cinta dan memiliki), kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, penting bagi pemimpin untuk mengenali di

mana karyawan berada dalam hierarki ini untuk memberikan dukungan yang sesuai, baik itu berupa kompensasi yang adil atau pengakuan terhadap prestasi mereka.

Selain itu, **Teori Dua Faktor Herzberg** membedakan antara faktor motivator dan faktor higiene. Faktor motivator, seperti pencapaian dan pengakuan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Sedangkan faktor higiene, seperti kondisi kerja yang buruk atau gaji yang tidak memadai, hanya akan menyebabkan ketidakpuasan jika tidak dipenuhi, tetapi tidak cukup untuk meningkatkan motivasi jika sudah terpenuhi.

Teori Harapan Vroom menyatakan bahwa individu akan termotivasi untuk bekerja keras jika mereka mempercayai bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, seperti penghargaan atau pencapaian tujuan. Teori ini mencakup tiga elemen utama: ekspektasi (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja), instrumentalitas (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan penghargaan), dan valensi (nilai penghargaan tersebut bagi individu).

Dalam aplikasinya, perusahaan dapat menggunakan berbagai pendekatan untuk meningkatkan motivasi. Misalnya, perusahaan yang mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan melalui pelatihan dan memberikan peluang untuk promosi akan memanfaatkan teori Maslow dan Herzberg. Di sisi lain, organisasi yang menetapkan sistem penghargaan berbasis kinerja akan menggunakan teori harapan Vroom untuk menciptakan motivasi yang lebih tinggi.

Contoh lainnya dapat ditemukan pada perusahaan yang menggunakan program pengakuan karyawan atau insentif berbasis kinerja untuk mendorong motivasi. Program ini mengadopsi gagasan dari teori Herzberg tentang penghargaan sebagai motivator utama, serta teori harapan yang mengasumsikan bahwa karyawan akan bekerja lebih keras jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan dihargai.

E. Emotional Intelligence di Tempat Kerja

Emotional Intelligence (EI) di tempat kerja merujuk pada kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain dalam lingkungan profesional. Konsep ini diperkenalkan oleh Daniel Goleman pada tahun 1995 dan terdiri dari lima komponen utama: kesadaran diri (*self-awareness*), pengelolaan diri (*self-regulation*), motivasi, empati, dan keterampilan sosial (*social skills*). Masing-masing komponen ini berperan penting dalam meningkatkan komunikasi, kerjasama, dan kepemimpinan yang efektif di dalam organisasi.

Di tempat kerja, kesadaran diri memungkinkan individu untuk memahami reaksi emosional mereka terhadap situasi tertentu, yang membantu mereka membuat keputusan yang lebih bijak. Pengelolaan diri mencakup kemampuan untuk mengendalikan impuls dan tetap tenang dalam menghadapi stres atau tekanan. Motivasi berperan dalam mendorong individu untuk berfokus pada tujuan jangka panjang meskipun menghadapi rintangan, sementara empati memungkinkan mereka untuk lebih memahami perasaan rekan kerja dan menanggapi dengan cara yang mendukung. Keterampilan sosial, seperti komunikasi yang efektif dan kemampuan untuk bekerja sama, sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Contoh penerapan *Emotional Intelligence* di tempat kerja adalah seorang manajer yang, saat menghadapi ketegangan antara anggota tim, mampu tetap tenang dan menyarankan solusi yang memperhatikan perasaan masing-masing anggota, dengan tujuan menjaga semangat tim tetap positif. Dalam situasi ini, keterampilan empati dan pengelolaan diri sangat membantu dalam menyelesaikan konflik tanpa memperburuk suasana.

F. Resiliensi dan Manajemen Stres Pribadi

Resiliensi dan manajemen stres pribadi adalah dua konsep yang sangat relevan dalam konteks kehidupan profesional dan pribadi. Keduanya berperan penting dalam

menjaga keseimbangan emosional dan mental dalam menghadapi tekanan hidup, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Resiliensi merujuk pada kemampuan seseorang untuk bangkit kembali setelah menghadapi kesulitan atau trauma. Seseorang yang resilien mampu beradaptasi dengan perubahan, mengelola tantangan dengan cara yang sehat, dan menggunakan pengalaman negatif sebagai peluang untuk berkembang. Contoh resiliensi bisa terlihat pada individu yang setelah kehilangan pekerjaan, tidak menyerah pada rasa putus asa, tetapi mencari peluang baru atau bahkan memulai karier yang lebih memuaskan.

Manajemen stres pribadi, di sisi lain, adalah pendekatan yang digunakan seseorang untuk mengendalikan, mengurangi, atau mengelola tingkat stres dalam hidup mereka. Stres, jika tidak ditangani dengan baik, dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental. Oleh karena itu, manajemen stres melibatkan berbagai teknik yang dapat membantu mengurangi dampak stres, seperti relaksasi, meditasi, olahraga, atau mengubah pola pikir terhadap situasi yang menegangkan.

Contoh sederhana dari manajemen stres adalah ketika seseorang merasa tertekan dengan tenggat waktu pekerjaan yang ketat. Salah satu cara untuk mengelola stres adalah dengan membuat daftar prioritas tugas, beristirahat sejenak, atau berbicara dengan rekan kerja atau atasan untuk mendapatkan dukungan.

Berdasarkan teori dari Masten (2001), resiliensi tidak hanya terkait dengan kekuatan individu untuk bertahan, tetapi juga dengan dukungan sosial dan kemampuan untuk mengakses sumber daya yang dapat membantu mereka mengatasi kesulitan. Sumber daya ini bisa berupa jaringan sosial, keterampilan koping, atau bahkan faktor-faktor eksternal seperti kebijakan yang mendukung kesejahteraan pekerja.

Dengan pendekatan yang tepat terhadap resiliensi dan manajemen stres, individu dapat lebih mudah mengatasi tantangan hidup dan terus berkembang meskipun dalam kondisi yang penuh tekanan.

G. *Self-Leadership dan Self-Awareness*

Self-leadership adalah kemampuan seseorang untuk mengelola dan memotivasi dirinya sendiri dalam mencapai tujuan pribadi atau profesional. Hal ini mencakup pengambilan keputusan yang tepat, pengaturan waktu, dan pengelolaan emosi dalam berbagai situasi. Self-leadership melibatkan pengembangan kesadaran diri, kontrol diri, dan keterampilan untuk menetapkan serta meraih tujuan yang sudah ditentukan. Dalam praktiknya, self-leadership memungkinkan individu untuk menjadi lebih proaktif, berfokus pada hasil, serta mengatasi hambatan yang muncul dalam proses mencapai tujuan. Misalnya, seorang manajer yang menunjukkan self-leadership akan mampu menjaga motivasi dan konsistensi meskipun menghadapi tantangan atau perubahan dalam organisasi, serta dapat mengatur waktu dan prioritas secara efektif.

Self-awareness, di sisi lain, adalah kemampuan untuk memahami diri sendiri secara mendalam, termasuk kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, serta emosi yang mempengaruhi perilaku kita. Self-awareness memungkinkan seseorang untuk mengenali perasaan, reaksi, dan pola pikirnya dalam berbagai situasi, serta bagaimana hal tersebut memengaruhi hubungan dengan orang lain. Dalam konteks kerja, self-awareness sangat penting karena membantu individu untuk beradaptasi dengan berbagai lingkungan dan situasi, mengelola stres, serta berinteraksi secara lebih empatik dengan orang lain. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memiliki self-awareness yang tinggi akan mampu mengenali saat dirinya merasa stres atau tertekan, dan dapat mengambil langkah-langkah untuk meredakan ketegangan tersebut, seperti dengan berbicara kepada rekan kerja atau menggunakan teknik relaksasi.

Keterkaitan antara self-leadership dan self-awareness sangat erat, karena kemampuan untuk memimpin diri sendiri bergantung pada pemahaman yang jelas tentang siapa kita dan apa yang memotivasi kita. Ketika seseorang memiliki self-awareness yang kuat, mereka dapat lebih efektif dalam menerapkan self-leadership untuk mencapai tujuan mereka, karena mereka memahami sumber daya internal yang mereka miliki dan cara terbaik untuk menghadapinya.

H. Studi Kasus

1. Karyawan Bertalenta Tinggi tapi Bermasalah Emosional

Studi kasus mengenai karyawan bertalenta tinggi namun bermasalah emosional sering kali mencerminkan tantangan besar bagi manajemen sumber daya manusia. Karyawan seperti ini memiliki keterampilan teknis dan kemampuan intelektual yang luar biasa, namun kesulitan dalam mengelola emosi mereka atau berinteraksi secara sehat dengan orang lain, yang dapat memengaruhi kinerja mereka dan dinamika tim secara keseluruhan.

Deskripsi Kasus:

Misalnya, dalam sebuah perusahaan teknologi besar, terdapat seorang insinyur perangkat lunak yang dikenal sangat cerdas dan memiliki kemampuan luar biasa dalam memecahkan masalah teknis yang kompleks. Namun, dia seringkali menunjukkan perilaku yang sulit dihadapi oleh rekan kerja dan atasan. Di satu sisi, dia sering terlambat mengomunikasikan masalah atau tantangan yang sedang dihadapinya, sehingga tim tidak memiliki cukup waktu untuk mencari solusi bersama. Di sisi lain, dia juga cepat marah atau tersinggung, terutama jika ide-idenya tidak diterima oleh tim atau jika dia merasa keputusannya dipertanyakan. Sikap defensif ini menimbulkan ketegangan di dalam tim dan sering kali menciptakan konflik.

Masalah yang Dihadapi:

- a. Pengelolaan Emosi yang Buruk: Karyawan ini kesulitan mengelola frustrasi atau stres yang muncul ketika hal-hal tidak berjalan sesuai dengan keinginannya, yang mengarah pada ledakan emosional yang tidak proporsional.
- b. Kesulitan dalam Berkolaborasi: Karena sikap defensifnya, ia lebih memilih untuk bekerja sendiri daripada berkolaborasi dengan tim. Hal ini menghambat alur kerja tim, mengurangi efektivitas kelompok, dan menciptakan isolasi sosial di tempat kerja.
- c. Pengaruh Negatif pada Moral Tim: Perilaku emosional yang tidak stabil dapat menciptakan ketidaknyamanan di tempat kerja, bahkan menurunkan moral rekan-rekan kerja yang merasa kesulitan berinteraksi dengan karyawan tersebut.

Penyebab dan Analisis:

- a. Keterbatasan dalam Self-awareness: Meskipun memiliki bakat luar biasa, karyawan ini mungkin kurang memiliki kesadaran diri terkait dampak dari perilakunya terhadap tim dan organisasi. Ia mungkin tidak menyadari bahwa reaksi emosionalnya bisa memengaruhi hubungan interpersonal dan kinerja kelompok.
- b. Stres dan Tekanan Kerja: Dalam posisi yang menuntut kinerja tinggi, karyawan ini mungkin merasa tertekan untuk selalu tampil sempurna, yang berujung pada ketegangan emosional. Ketidakmampuannya untuk mengelola stres dapat memperburuk situasi.
- c. Kurangnya Keterampilan Sosial: Meskipun memiliki kemampuan teknis yang mumpuni, karyawan ini mungkin kurang terampil dalam berkomunikasi atau berkolaborasi, yang membuatnya merasa frustrasi ketika pendapatnya tidak diterima atau jika menghadapi perbedaan pendapat.

Solusi dan Pendekatan:

- a. Pelatihan dan Pengembangan Emosional: Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah memberikan pelatihan tentang kecerdasan emosional dan pengelolaan stres. Ini dapat membantu karyawan untuk lebih sadar akan perasaan mereka, bagaimana cara merespons dengan lebih konstruktif, serta bagaimana menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.
- b. Mentoring atau Coaching: Program mentoring atau coaching dengan seorang pemimpin atau konsultan yang terlatih dapat membantu karyawan ini mengidentifikasi pola emosional yang mengganggu serta mengembangkan keterampilan sosial yang lebih baik. Ini juga memberi kesempatan untuk mendapatkan umpan balik yang lebih mendalam tentang cara berinteraksi dalam lingkungan kerja yang lebih sehat.
- c. Membangun Lingkungan Kerja yang Mendukung: Untuk membantu karyawan ini berkembang, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya yang mendukung kolaborasi dan berbagi umpan balik dengan cara yang konstruktif. Lingkungan yang positif dapat membantu karyawan mengatasi tantangan emosionalnya lebih baik.
- d. Penilaian Berkala dan Refleksi Diri: Melakukan penilaian secara teratur terhadap perkembangan karyawan dalam hal pengelolaan emosi dan perilaku interpersonal. Proses ini membantu individu untuk terus meningkatkan kesadaran diri mereka dan memantau kemajuan dalam mengatasi tantangan emosional.

Contoh Kasus di Dunia Nyata:

Sejumlah perusahaan besar, seperti Google dan Microsoft, telah menghadapi tantangan dengan karyawan bertalenta tinggi yang bermasalah emosional. Sebagai respons, mereka sering kali mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan dan kecerdasan emosional untuk karyawan yang berpotensi tinggi. Salah satu contoh adalah program coaching eksekutif yang ditawarkan oleh

Google, yang bertujuan untuk membantu karyawan mengelola stres, meningkatkan keterampilan komunikasi, dan berkolaborasi lebih efektif dengan tim.

Kesimpulan:

Karyawan yang memiliki bakat luar biasa namun bermasalah emosional adalah tantangan besar bagi organisasi. Namun, dengan pendekatan yang tepat, seperti pelatihan kecerdasan emosional, mentoring, dan pembangunan budaya yang mendukung, perusahaan dapat membantu individu ini untuk berkembang dan menyelaraskan potensi mereka dengan tujuan organisasi.

2. Dampak Burnout terhadap Produktivitas

Burnout adalah kondisi fisik, emosional, dan mental yang terjadi akibat tekanan berlebihan dalam jangka waktu panjang, terutama di tempat kerja. Ini dapat mengarah pada penurunan kinerja dan produktivitas, serta berpengaruh negatif terhadap kesejahteraan individu. Dampak burnout terhadap produktivitas sering kali terlihat dalam berbagai bentuk, mulai dari penurunan kualitas kerja, ketidakhadiran yang lebih sering, hingga peningkatan kesalahan atau ketidaktepatan dalam pekerjaan.

Latar Belakang:

Di sebuah perusahaan teknologi yang berkembang pesat, banyak karyawan mengalami burnout akibat beban kerja yang tinggi, deadline yang ketat, dan kurangnya dukungan manajerial. Salah satu tim pengembangan perangkat lunak, misalnya, mengalami kesulitan dalam mempertahankan kualitas kode dan memenuhi target proyek karena tekanan yang terus meningkat. Meskipun mereka sebelumnya sangat produktif, dalam beberapa bulan terakhir, mereka mulai menghadapi masalah terkait kinerja dan kesehatan mental.

Penyebab Burnout:

Burnout yang dialami oleh tim ini dipengaruhi oleh beberapa faktor:

- a. **Beban Kerja yang Berlebihan:** Tim diminta untuk menyelesaikan tugas-tugas tambahan dengan tenggat waktu yang sangat ketat, tanpa cukup waktu untuk istirahat.
- b. **Kurangnya Dukungan Sosial:** Komunikasi yang buruk antara manajer dan anggota tim menyebabkan kurangnya dukungan moral dan profesional.
- c. **Ketidajelasan Peran dan Tanggung Jawab:** Anggota tim sering kali merasa bingung tentang prioritas dan harapan pekerjaan mereka.
- d. **Kurangnya Penghargaan:** Meskipun tim telah bekerja keras, tidak ada penghargaan atau pengakuan yang cukup atas pencapaian mereka.

Dampak terhadap Produktivitas:

- a. **Penurunan Kualitas Kerja:** Sebagian besar anggota tim mulai menghasilkan kode yang lebih banyak mengandung bug dan kesalahan. Kualitas kerja mereka menurun karena mereka terlalu lelah atau cemas untuk memeriksa pekerjaan mereka dengan cermat.
- b. **Meningkatnya Ketidakhadiran:** Banyak anggota tim mulai sering absen karena sakit fisik dan mental, seperti sakit kepala, gangguan tidur, dan kecemasan. Ketidakhadiran yang lebih tinggi mengganggu kelancaran proyek dan mengurangi produktivitas keseluruhan tim.
- c. **Peningkatan Kesalahan dan Kecelakaan Kerja:** Beberapa karyawan, akibat stres dan kelelahan, mulai melakukan kesalahan yang lebih sering dalam pekerjaan mereka. Misalnya, keputusan teknis yang buruk atau ketidaktepatan dalam pengkodean perangkat lunak, yang memerlukan waktu tambahan untuk perbaikan dan revisi.

- d. Penurunan Komitmen dan Motivasi: Karyawan yang mengalami burnout menunjukkan penurunan motivasi dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Mereka tidak lagi merasa terhubung dengan tujuan perusahaan, yang mengarah pada penurunan komitmen mereka terhadap kualitas pekerjaan dan kesuksesan proyek.

Langkah-Langkah Penyelesaian:

Perusahaan mulai menyadari dampak dari burnout terhadap produktivitas, dan beberapa langkah diambil untuk mengatasi masalah ini:

- a. Penataan Ulang Beban Kerja: Beban kerja disesuaikan agar lebih realistis, dengan memperhatikan batas kapasitas setiap individu.
- b. Peningkatan Dukungan Manajerial: Manajer mulai lebih terlibat dalam mendukung tim, dengan memberikan umpan balik yang lebih sering, mengadakan pertemuan rutin untuk membahas tantangan, serta menawarkan dukungan emosional.
- c. Program Kesejahteraan Karyawan: Perusahaan meluncurkan program kesehatan mental dan kesejahteraan, termasuk sesi konseling dan workshop manajemen stres.
- d. Penghargaan dan Pengakuan: Program penghargaan diperkenalkan untuk memberikan apresiasi terhadap kinerja dan pencapaian karyawan, membantu meningkatkan motivasi dan rasa keterhubungan mereka dengan tujuan perusahaan.

Hasil Setelah Intervensi:

Setelah langkah-langkah tersebut diimplementasikan, produktivitas tim meningkat secara signifikan. Kualitas kode yang dihasilkan lebih baik, ketidakhadiran berkurang, dan motivasi karyawan kembali meningkat. Perusahaan juga melihat penurunan tingkat turnover karyawan dan peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kesimpulan:

Burnout memiliki dampak yang sangat besar terhadap produktivitas individu dan tim di tempat kerja. Pengaruhnya tidak hanya terbatas pada penurunan kinerja, tetapi juga pada kesehatan fisik dan mental karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami tanda-tanda burnout dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk mencegah serta mengatasinya, agar produktivitas dan kesejahteraan karyawan tetap terjaga.

3. Konflik Internal dan Pengambilan Keputusan yang Buruk

Studi kasus mengenai konflik internal dan pengambilan keputusan yang buruk seringkali mencerminkan bagaimana dinamika organisasi atau tim dapat terhambat oleh ketidakjelasan dalam komunikasi, ketidaksepakatan antar individu, atau kegagalan dalam mengelola perbedaan pendapat. Konflik internal yang tidak dikelola dengan baik dapat memengaruhi kualitas pengambilan keputusan, yang pada gilirannya dapat menurunkan efektivitas organisasi.

Di sebuah perusahaan teknologi besar, terjadi konflik internal antara dua tim yang berfokus pada pengembangan produk dan pemasaran. Tim pengembangan produk merasa bahwa tim pemasaran terlalu agresif dalam mendorong peluncuran produk tanpa mempertimbangkan kesiapan teknis dan kualitas produk yang belum sempurna. Sebaliknya, tim pemasaran berargumen bahwa produk yang belum diluncurkan akan membuat perusahaan kehilangan peluang pasar dan merugikan pertumbuhan perusahaan.

Konflik ini berkembang menjadi ketegangan yang semakin besar antara kedua tim, dengan masing-masing pihak saling menyalahkan dan berusaha menunjukkan bahwa mereka memiliki pandangan yang lebih tepat tentang kebutuhan pasar atau pengembangan produk. Ketegangan ini kemudian merembet ke dalam proses pengambilan keputusan. Karena tidak ada pihak yang dapat mencapai

kesepakatan, proses pengambilan keputusan menjadi sangat lambat, bahkan terhenti, karena tidak ada arahan yang jelas dari pimpinan.

Pengambilan Keputusan yang Buruk

Keputusan yang diambil dalam situasi ini menunjukkan pengambilan keputusan yang buruk. Pimpinan perusahaan, yang seharusnya bisa memberikan arahan dan mediasi antara tim yang berseteru, justru terjebak dalam dinamika konflik dan akhirnya memutuskan untuk meluncurkan produk tanpa persetujuan penuh dari tim pengembangan. Produk diluncurkan dengan beberapa masalah teknis yang menyebabkan keluhan dari pelanggan dan reputasi perusahaan menurun. Keputusan ini adalah contoh dari pengambilan keputusan yang buruk karena:

- a. Kurangnya komunikasi yang efektif: Konflik antara tim pengembangan produk dan pemasaran tidak ditangani dengan baik, yang mengarah pada kebuntuan. Jika komunikasi lebih terbuka dan difasilitasi dengan baik, mungkin ada solusi yang lebih seimbang yang dapat ditemukan.
- b. Keputusan terburu-buru: Dalam upaya untuk memenuhi target pemasaran, pimpinan perusahaan tergesa-gesa mengambil keputusan tanpa mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dari peluncuran produk yang tidak sempurna.
- c. Kegagalan dalam manajemen konflik: Konflik internal tidak dikelola dengan baik, dan pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan tidak berhasil mencari solusi yang dapat memuaskan semua pihak. Sebagai akibatnya, keputusan yang diambil bukan hasil konsensus, melainkan keputusan yang didorong oleh tekanan atau urgensi yang salah.

Pelajaran yang Bisa Diambil

Dari studi kasus ini, kita bisa mempelajari bahwa pentingnya manajemen konflik yang efektif dalam organisasi. Konflik yang tidak diselesaikan dengan baik dapat

menghambat proses pengambilan keputusan yang seharusnya rasional dan berbasis pada data. Selain itu, pengambilan keputusan yang buruk sering kali disebabkan oleh kegagalan dalam mendengarkan berbagai perspektif, serta keputusan yang diambil tanpa mempertimbangkan risiko dan dampaknya secara menyeluruh. Kepemimpinan yang efektif dapat mencegah keputusan buruk dengan memastikan bahwa semua pihak terlibat dalam diskusi yang konstruktif dan bahwa keputusan yang diambil mempertimbangkan semua aspek yang relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). NEO PI-R Professional Manual. Psychological Assessment Resources.
- Goleman, D. (2006). Emotional Intelligence: 10th Anniversary Edition: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Klein, G. (2007). The Recognition-Primed Decision Model: A Historical Overview. In *Decision Making in Complex Environments* (pp. 175–190). Taylor & Francis.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Manz, C. C. (1986). "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations." *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.
- Masten, A. S. (2001). "Ordinary magic: Resilience processes in development." *American Psychologist*, 56(3), 227-238.

- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

BAB

3

DINAMIKA KELOMPOK DAN TIM

A. Pembentukan dan Tahapan Kelompok

Pembentukan kelompok dalam konteks organisasi atau psikologi sosial mengacu pada proses di mana individu-individu yang terpisah berkumpul dan berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Pembentukan kelompok seringkali melalui beberapa tahapan yang mencerminkan dinamika hubungan interpersonal, pembagian peran, serta perkembangan identitas kelompok.

Tahapan pertama dalam pembentukan kelompok biasanya disebut "*Forming*" (Pembentukan). Pada tahap ini, anggota kelompok masih dalam proses saling mengenal dan belum terlalu nyaman satu sama lain. Anggota cenderung bersikap hati-hati dan menghindari konflik. Tujuan utama pada tahap ini adalah mengenal norma dan struktur kelompok yang akan dibentuk. Misalnya, dalam suatu tim proyek baru di tempat kerja, anggota tim mungkin akan berbicara tentang peran mereka, tetapi masih terfokus pada tugas dan tidak ada interaksi sosial yang mendalam.

Tahapan berikutnya adalah "*Storming*" (Konflik). Pada tahap ini, munculnya perbedaan pendapat, ide, dan pendekatan dalam menyelesaikan tugas menjadi lebih jelas. Anggota kelompok mulai menunjukkan lebih banyak dinamika personal, dan seringkali konflik kecil atau perbedaan pendapat muncul, yang dapat mengganggu kelancaran kerja tim. Namun, tahap ini adalah hal yang normal dalam proses pembentukan kelompok,

dan penting untuk mencapai konsensus dalam penyelesaian masalah. Sebagai contoh, dalam sebuah kelompok kerja yang baru, mungkin ada ketegangan mengenai siapa yang seharusnya mengambil kepemimpinan proyek.

Tahapan selanjutnya adalah "*Norming*" (Penyesuaian Norma). Di sini, kelompok mulai mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang cara berfungsi bersama, dan hubungan antar individu menjadi lebih kooperatif. Norma-norma kelompok dibentuk, dan anggota mulai merasa lebih nyaman untuk berinteraksi secara terbuka. Dalam contoh tim proyek, ini bisa terlihat ketika anggota tim mulai merespons masukan dari rekan kerja secara lebih terbuka dan saling mendukung dalam pencapaian tujuan.

Setelah itu, ada tahapan "*Performing*" (Pelaksanaan). Pada tahap ini, kelompok telah mengatasi konflik dan penyesuaian norma, sehingga mulai berfungsi secara efektif. Anggota kelompok dapat berkolaborasi dengan baik dan fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, peran-peran dalam kelompok sudah jelas dan setiap individu bekerja dengan efisien. Misalnya, dalam tim proyek, semua anggota dapat berkontribusi sesuai dengan keahlian mereka, dan tim bekerja dengan sinergi untuk mencapai hasil yang optimal.

Tahapan terakhir adalah "*Adjourning*" (Penutupan). Setelah tujuan kelompok tercapai, atau proyek berakhir, kelompok akan dibubarkan. Proses ini bisa disertai dengan perasaan kesedihan atau kehilangan, terutama jika kelompok tersebut telah bekerja bersama untuk waktu yang cukup lama. Pada contoh tim proyek, ini terjadi ketika proyek selesai, dan anggota tim melanjutkan ke proyek atau peran lainnya dalam organisasi.

Dalam literatur sosial, model ini sering kali dikaitkan dengan teori Bruce Tuckman yang pertama kali diusulkan pada tahun 1965 (Tuckman, 1965). Tuckman menyarankan bahwa kelompok berfungsi lebih efektif ketika mereka melalui proses dinamis ini, meskipun tidak semua kelompok akan mengikuti setiap tahap secara linear atau dengan cara yang sama.

B. Peran dan Norma dalam Tim

Peran dan norma dalam tim sangat penting untuk menciptakan kerjasama yang efektif dan produktif. Dalam konteks tim, peran merujuk pada posisi atau fungsi yang diambil oleh individu dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Setiap anggota tim biasanya memiliki peran yang spesifik, seperti pemimpin, pengatur waktu, pencatat, atau pengambil keputusan. Peran-peran ini membantu memetakan tanggung jawab dan memastikan bahwa setiap orang berkontribusi sesuai dengan kemampuannya.

Norma tim adalah seperangkat aturan atau standar yang tidak tertulis tetapi diterima bersama oleh anggota tim. Norma ini berkembang dari interaksi antar anggota dan sering kali mempengaruhi cara mereka berkomunikasi, berperilaku, dan bekerja bersama. Misalnya, norma bisa mencakup disiplin waktu dalam pertemuan, cara berbagi ide tanpa mengkritik, atau saling mendukung saat menghadapi tantangan. Norma tim membantu menciptakan atmosfer yang mendukung kolaborasi dan mengurangi konflik.

Contoh dalam konteks tim kerja di perusahaan: jika sebuah tim proyek diharuskan untuk bekerja bersama dalam jangka waktu yang lama, mungkin mereka akan mengembangkan norma untuk melakukan rapat mingguan untuk mengevaluasi kemajuan dan memberikan umpan balik konstruktif. Salah satu peran dalam tim itu bisa jadi seorang fasilitator yang menjaga kelancaran diskusi dan memastikan semua suara didengar.

Menurut Tuckman (1965), dalam tahap-tahap perkembangan tim, seperti pembentukan (*forming*), pertikaian (*storming*), penataan (*norming*), pelaksanaan (*performing*), dan penghentian (*adjourning*), norma tim akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana anggota tim berinteraksi dan menyelesaikan konflik. Ketika tim mencapai tahap *norming*, mereka mulai mengembangkan norma-norma yang membantu tim bekerja dengan lebih efisien dan harmonis.

C. Kohesi dan Produktivitas Tim

Kohesi tim merujuk pada sejauh mana anggota tim merasa terhubung satu sama lain dan berkomitmen terhadap tujuan bersama. Kohesi ini penting karena memiliki dampak langsung pada dinamika tim dan produktivitas kerja. Tim yang memiliki tingkat kohesi yang tinggi cenderung lebih mampu berkolaborasi dengan efektif, berkomunikasi dengan jelas, dan mengatasi konflik dengan cara yang konstruktif. Sebaliknya, tim dengan kohesi rendah seringkali mengalami kesulitan dalam bekerja sama, yang dapat menyebabkan ketegangan dan penurunan produktivitas.

Produktivitas tim, di sisi lain, mengacu pada kemampuan tim untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan dalam kerangka waktu tertentu. Produktivitas ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi anggota tim, komunikasi yang efektif, pembagian tugas yang jelas, dan dukungan terhadap peran masing-masing individu dalam tim. Ketika kohesi tim tinggi, ada kemungkinan besar bahwa produktivitas tim akan meningkat, karena anggotanya akan bekerja lebih efisien dan mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama.

Contoh nyata dari hubungan antara kohesi dan produktivitas tim dapat dilihat dalam konteks olahraga. Sebuah tim sepak bola yang memiliki kohesi tinggi cenderung memiliki komunikasi yang lebih baik selama pertandingan, saling mendukung satu sama lain, dan menunjukkan kerja sama yang lebih solid, yang akhirnya berujung pada kinerja yang lebih baik dan kemenangan.

Penelitian oleh Carron, Bray, dan Eys (2002) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kohesi tim dan kinerja tim dalam berbagai bidang, termasuk olahraga dan bisnis. Temuan ini menunjukkan bahwa tim yang lebih kohesif seringkali menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tim yang kurang kohesif.

D. Perilaku Sosial dan Tekanan Kelompok

Perilaku sosial mengacu pada cara individu bertindak atau berinteraksi dengan orang lain dalam berbagai konteks sosial. Dalam konteks organisasi atau kelompok, perilaku sosial dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah tekanan kelompok. Tekanan kelompok adalah pengaruh yang diterima individu untuk mematuhi norma-norma dan aturan yang ditetapkan oleh kelompok tempat mereka berada. Tekanan ini dapat berupa harapan yang jelas atau tidak langsung untuk menyesuaikan diri dengan sikap, nilai, atau perilaku kelompok tersebut.

Contoh dari tekanan kelompok dapat dilihat dalam berbagai situasi di tempat kerja atau dalam kelompok sosial lainnya. Misalnya, dalam suatu tim proyek, jika mayoritas anggota tim memutuskan untuk menyetujui pendekatan tertentu terhadap suatu masalah, individu yang memiliki pandangan berbeda mungkin merasa tertekan untuk ikut setuju, meskipun mereka tidak sepenuhnya yakin dengan pendekatan tersebut. Hal ini disebabkan oleh keinginan untuk diterima oleh kelompok dan menghindari konflik.

Tekanan kelompok juga dapat mempengaruhi perilaku individu dalam situasi yang lebih luas, seperti dalam budaya perusahaan atau komunitas sosial. Misalnya, dalam beberapa perusahaan, ada tekanan sosial untuk mengikuti gaya hidup tertentu, berpakaian dengan cara tertentu, atau bahkan mengikuti kebiasaan kerja yang sudah menjadi tradisi, meskipun hal tersebut mungkin tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi individu tersebut.

Beberapa penelitian dalam psikologi sosial menunjukkan bahwa tekanan kelompok dapat memengaruhi pengambilan keputusan dan perilaku individu secara signifikan. Salah satu teori yang mendalam mengenai hal ini adalah Teori Konformitas yang dikembangkan oleh Solomon Asch pada tahun 1950-an, yang menunjukkan bagaimana individu cenderung menyesuaikan pendapat mereka dengan kelompok, meskipun

mereka tahu bahwa pendapat kelompok tersebut salah (Asch, 1951).

E. Konflik dalam Kelompok

Konflik dalam kelompok adalah perbedaan pendapat, tujuan, atau nilai-nilai antar individu yang berada dalam kelompok yang sama. Konflik ini bisa terjadi di berbagai level, mulai dari perbedaan kecil antar individu hingga perbedaan besar yang melibatkan tujuan kelompok yang saling bertentangan. Konflik dalam kelompok tidak selalu bersifat negatif; jika dikelola dengan baik, konflik bisa menjadi sumber inovasi dan pengembangan. Namun, jika dibiarkan tanpa penyelesaian, konflik dapat merusak hubungan antar anggota kelompok dan mengganggu pencapaian tujuan kelompok.

Konflik dalam kelompok bisa terjadi karena beberapa faktor, seperti perbedaan nilai, persepsi, atau gaya komunikasi yang berbeda. Misalnya, dalam sebuah tim kerja, seorang anggota mungkin merasa bahwa pendekatan yang diusulkan oleh anggota lain tidak efektif atau tidak sesuai dengan tujuan kelompok. Ketika hal ini tidak dibahas dengan baik, ketegangan bisa meningkat, yang berujung pada ketidaknyamanan di dalam kelompok.

Contoh konflik dalam kelompok dapat ditemukan dalam sebuah tim proyek yang bekerja di perusahaan. Anggota tim yang bertanggung jawab atas pengembangan produk mungkin memiliki pandangan yang berbeda tentang fitur apa yang harus diprioritaskan. Salah satu anggota mungkin lebih fokus pada desain yang menarik, sementara yang lain lebih mengutamakan fungsionalitas produk. Ketegangan ini dapat mengarah pada konflik yang merugikan, kecuali jika ada mekanisme penyelesaian konflik yang efektif, seperti komunikasi terbuka atau mediasi.

F. Kepemimpinan dalam Tim

Kepemimpinan dalam tim adalah kemampuan seorang individu untuk mengarahkan, memotivasi, dan memfasilitasi kerjasama di antara anggota tim guna mencapai tujuan bersama.

Pemimpin tim yang efektif tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada pengembangan anggota tim, pemberdayaan mereka, dan penciptaan suasana yang mendukung kolaborasi.

Salah satu aspek penting dalam kepemimpinan tim adalah kemampuan untuk mengelola dinamika kelompok. Pemimpin yang baik memahami kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim, dan berusaha untuk mengoptimalkan kontribusi mereka dengan cara yang harmonis. Mereka juga harus mampu mengatasi konflik yang mungkin timbul, dengan pendekatan yang konstruktif dan berbasis komunikasi yang terbuka. Kepemimpinan tim lebih berfokus pada pemecahan masalah bersama dan pencapaian tujuan kolektif daripada penekanan pada pengambilan keputusan sepihak.

Contoh dari kepemimpinan dalam tim bisa ditemukan dalam kasus Tim Formula 1. Setiap anggota tim, mulai dari insinyur, mekanik, hingga pembalap, memiliki peran penting untuk memastikan keberhasilan dalam lomba. Pemimpin tim dalam konteks ini adalah individu yang mampu menyatukan berbagai fungsi dan memastikan komunikasi yang lancar antar anggota tim, sehingga setiap bagian dapat bekerja secara sinergis. Ketika ada masalah, pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan tim dalam menemukan solusi bersama.

Dalam literatur manajemen, teori kepemimpinan tim banyak dijelaskan oleh peneliti seperti Hackman (2002), yang menyebutkan bahwa efektivitas tim tergantung pada kesesuaian antara peran pemimpin dengan dinamika tim itu sendiri. Selain itu, teori kepemimpinan transformasional, yang dikembangkan oleh Bass (1990), menggarisbawahi pentingnya pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada yang mereka pikirkan sebelumnya.

G. Dinamika Multikultural dalam Tim

Dinamika multikultural dalam tim mengacu pada interaksi dan hubungan yang terjadi dalam sebuah kelompok yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya yang

berbeda. Keberagaman budaya ini dapat mencakup perbedaan dalam bahasa, nilai, norma sosial, perilaku, cara berkomunikasi, serta pandangan terhadap waktu, hierarki, dan kolaborasi. Dinamika ini dapat memberikan tantangan dan kesempatan yang signifikan bagi efektivitas tim.

Dalam tim multikultural, terdapat potensi perbedaan dalam cara anggota tim mendekati pekerjaan dan berkomunikasi. Sebagai contoh, anggota tim dari budaya yang lebih hierarkis mungkin lebih menunggu arahan dari atasan, sementara anggota tim dari budaya yang lebih egaliter mungkin lebih cenderung untuk berinisiatif dan berbicara secara langsung dengan rekan sejawat mereka. Selain itu, perbedaan dalam bahasa dapat menjadi hambatan komunikasi, meskipun ini sering kali dapat diatasi dengan penggunaan bahasa yang lebih sederhana atau dengan menggunakan seorang penerjemah.

Namun, keberagaman budaya dalam tim juga dapat membawa keuntungan. Perspektif yang berbeda sering kali menghasilkan pemecahan masalah yang lebih kreatif dan inovatif. Anggota tim yang berasal dari berbagai budaya dapat menawarkan solusi yang lebih beragam, yang mungkin tidak akan terungkap dalam tim yang homogen. Keberagaman ini, jika dikelola dengan baik, dapat meningkatkan fleksibilitas, adaptasi, dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Pentingnya pengelolaan dinamika multikultural dalam tim juga dibahas oleh beberapa ahli. Misalnya, Earley dan Mosakowski (2004) dalam studi mereka menunjukkan bahwa tim multikultural yang dikelola dengan baik cenderung lebih unggul dalam kinerja karena mereka dapat memanfaatkan keunggulan dari beragam perspektif. Namun, hal ini membutuhkan keterampilan manajerial yang baik dalam membangun komunikasi lintas budaya dan mengatasi potensi konflik yang muncul akibat perbedaan budaya.

H. Studi Kasus

1. Tim Multikultural yang Tidak Sinkron

Studi kasus tentang tim multikultural yang tidak sinkron sering kali menggambarkan tantangan yang muncul ketika anggota tim dengan latar belakang budaya yang berbeda tidak dapat bekerja sama secara efektif. Dalam kasus ini, perbedaan dalam nilai, komunikasi, dan cara berpikir dapat menyebabkan konflik, miskomunikasi, atau kesulitan dalam mencapai tujuan bersama.

Misalnya, sebuah tim proyek internasional yang terdiri dari anggota dari Amerika Serikat, Jepang, Brasil, dan Jerman mungkin mengalami kesulitan dalam berkolaborasi karena perbedaan budaya yang signifikan. Tim ini mungkin menghadapi beberapa masalah seperti berikut:

a. Perbedaan dalam Pendekatan terhadap Hierarki dan Kepemimpinan

- 1) Anggota tim dari Jepang mungkin memiliki kecenderungan untuk lebih menghormati otoritas dan lebih memilih pengambilan keputusan yang lebih top-down, di mana keputusan dibuat oleh atasan atau pemimpin tim.
- 2) Sebaliknya, anggota tim dari Amerika Serikat dan Brasil mungkin lebih nyaman dengan gaya kepemimpinan yang lebih egaliter, di mana setiap orang didorong untuk berkontribusi dan memberi masukan.
- 3) Ketidaksesuaian dalam harapan terhadap kepemimpinan ini dapat menciptakan kebingungan dan ketegangan, karena anggota tim merasa bahwa suara mereka tidak didengar atau bahwa keputusan dibuat tanpa mempertimbangkan perspektif mereka.

b. Perbedaan dalam Gaya Komunikasi

- 1) Dalam budaya Jepang, komunikasi cenderung lebih tidak langsung dan kontekstual. Anggota tim Jepang mungkin tidak menyatakan ketidaksetujuan mereka

secara terbuka, tetapi lebih memilih untuk memberikan sinyal atau isyarat yang lebih halus.

- 2) Di sisi lain, anggota tim Amerika atau Jerman cenderung lebih langsung dalam komunikasi mereka, dengan mengekspresikan pendapat dan ketidaksetujuan secara terbuka dan tegas.
- 3) Perbedaan ini bisa menyebabkan kebingungan, di mana anggota tim dari Jepang merasa tidak nyaman dengan cara komunikasi yang terlalu blak-blakan, sementara anggota tim dari Amerika atau Jerman merasa frustrasi karena mereka merasa tidak mendapat umpan balik yang jelas.

c. Perbedaan dalam Pendekatan terhadap Waktu dan Efisiensi

- 1) Budaya Jerman dan Amerika Serikat mungkin lebih fokus pada efisiensi dan penghargaan terhadap waktu, di mana tim diharapkan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai jadwal yang ketat dan dengan sedikit penundaan.
- 2) Di sisi lain, anggota tim dari Brasil mungkin lebih fleksibel terhadap waktu dan kurang terikat pada jadwal yang ketat, lebih mengutamakan hubungan sosial dan diskusi yang mendalam, yang dapat dilihat sebagai ketidaktepatan oleh anggota tim dari negara yang lebih terstruktur.
- 3) Ketidaksesuaian dalam pemahaman tentang waktu dan efisiensi dapat menghambat kemajuan proyek, dengan beberapa anggota merasa tertekan oleh tenggat waktu yang ketat, sementara yang lain merasa stres karena terlalu terfokus pada hasil tanpa memperhatikan proses atau hubungan sosial.

d. Perbedaan dalam Pendekatan terhadap Pengambilan Keputusan:

- 1) Anggota tim dari Jerman dan Amerika Serikat mungkin cenderung lebih mengutamakan analisis data dan keputusan yang berbasis bukti. Mereka ingin

melihat data yang jelas dan analisis logis sebelum membuat keputusan.

- 2) Sementara itu, anggota tim dari Jepang atau Brasil mungkin lebih mengutamakan konsensus dan keharmonisan dalam pengambilan keputusan. Mereka mungkin enggan mengambil keputusan yang bisa menimbulkan perpecahan atau ketegangan dalam tim.
- 3) Perbedaan ini dapat menyebabkan ketidaksepakatan tentang bagaimana membuat keputusan dan siapa yang seharusnya membuatnya, yang pada akhirnya dapat memperlambat proses tim.

Studi kasus ini menggambarkan betapa pentingnya pengelolaan budaya yang baik dalam tim multikultural. Jika dinamika ini tidak dikelola dengan hati-hati, ketidaksesuaian antara anggota tim dapat mengarah pada ketegangan yang merugikan kinerja tim secara keseluruhan.

Solusi untuk Mengatasi Masalah Tim Multikultural yang Tidak Sinkron:

- a. **Pelatihan Budaya:** Memberikan pelatihan kepada anggota tim tentang perbedaan budaya yang ada dalam tim dan bagaimana cara berkomunikasi yang lebih efektif di antara berbagai budaya.
- b. **Fasilitasi Kolaborasi yang Terstruktur:** Memastikan bahwa pertemuan tim memiliki agenda yang jelas dan waktu yang efisien, serta mengakomodasi perbedaan dalam cara kerja dan pendekatan terhadap waktu.
- c. **Pembangunan Kepercayaan:** Menghabiskan waktu untuk membangun hubungan yang kuat antar anggota tim, termasuk menghargai dan memahami perbedaan, sehingga anggota tim merasa lebih nyaman untuk berbicara terbuka dan bekerja sama.

Dalam kasus ini, salah satu contoh yang relevan adalah perusahaan global yang bekerja di sektor teknologi, di mana tim yang terdiri dari anggota multinasional mengalami kesulitan dalam meluncurkan produk baru karena

perbedaan-perbedaan ini. Manajer tim harus menemukan cara untuk menyatukan anggota tim dengan mengidentifikasi potensi konflik budaya sejak dini dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap anggota untuk memberikan kontribusi secara maksimal.

2. Pengaruh Dominasi Anggota Tertentu dalam Tim

Studi kasus mengenai pengaruh dominasi anggota tertentu dalam tim menggambarkan bagaimana satu atau beberapa individu dalam tim memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap dinamika kelompok, keputusan yang diambil, dan hasil yang dicapai. Dalam tim yang ideal, keputusan dan kontribusi seharusnya berasal dari kolaborasi antara semua anggota. Namun, dalam banyak kasus, terdapat individu yang memiliki pengaruh dominan yang bisa mengubah arah keputusan tim, baik secara positif maupun negatif.

Sebagai contoh, dalam sebuah tim proyek yang terdiri dari lima anggota, salah satu anggota mungkin memiliki pengalaman lebih banyak dan pengetahuan yang lebih mendalam mengenai topik proyek. Individu ini, dengan kemampuannya, mungkin mulai mengambil alih proses pengambilan keputusan dan lebih sering mengarahkan diskusi ke arah yang mereka anggap benar. Hal ini bisa terjadi baik secara sadar maupun tidak sadar, seperti ketika anggota tim lainnya merasa kurang percaya diri untuk menyuarakan pendapat mereka atau merasa bahwa opini mereka tidak cukup berharga dibandingkan dengan anggota yang dominan.

Pengaruh dominasi ini dapat berdampak positif jika anggota yang dominan memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik, mendengarkan pendapat orang lain, dan menggunakan pengaruhnya untuk memajukan tujuan bersama. Sebagai contoh, jika seorang anggota tim dominan mampu mengarahkan tim dengan jelas dan memfasilitasi kolaborasi yang lebih baik antara anggota, maka ini bisa meningkatkan efisiensi dan hasil tim.

Namun, dalam banyak kasus, dominasi yang tidak seimbang dapat menyebabkan beberapa masalah. Misalnya, anggota tim yang merasa pendapat mereka tidak dihargai mungkin menjadi apatis dan tidak berkontribusi maksimal. Ini dapat mengarah pada ketidakseimbangan dalam kontribusi, ketegangan interpersonal, dan bahkan penurunan kinerja tim. Dalam kasus ekstrim, dominasi individu yang tidak mendengarkan perspektif orang lain dapat mempengaruhi kreativitas tim dan menyebabkan keputusan yang tidak optimal, karena berbagai perspektif yang berharga terabaikan.

Studi kasus yang relevan dalam hal ini bisa ditemukan pada berbagai penelitian tentang dinamika kelompok dan kepemimpinan. Misalnya, dalam sebuah studi oleh *Hackman* (2002) tentang tim yang efektif, ditemukan bahwa dominasi anggota tertentu dapat merusak komunikasi dan mengurangi partisipasi anggota lain, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas tim. Lebih jauh lagi, penelitian oleh *Zaccaro et al.* (2001) mengemukakan bahwa dominasi yang tidak seimbang dapat mempengaruhi pembagian tugas yang tidak adil, yang pada gilirannya dapat menyebabkan perasaan frustrasi dan kurangnya keterlibatan anggota tim lainnya.

Dalam organisasi dan tim modern, manajer atau pemimpin tim perlu mengidentifikasi potensi dominasi yang tidak sehat dan berusaha untuk menciptakan keseimbangan dengan mendorong partisipasi semua anggota. Hal ini bisa dilakukan dengan cara mengatur aturan komunikasi yang jelas, mendorong pengambilan keputusan bersama, dan memastikan bahwa setiap suara didengar.

3. Gagalnya Proyek karena Konflik Peran

Studi kasus tentang gagalnya sebuah proyek karena konflik peran menggambarkan bagaimana ketidakjelasan dan tumpang tindih tanggung jawab antara anggota tim atau pemangku kepentingan dapat mengarah pada ketegangan,

mis komunikasi, dan akhirnya kegagalan dalam mencapai tujuan proyek.

Studi Kasus: Gagalnya Proyek Pembangunan Sistem IT di Perusahaan X

Pada tahun 2016, sebuah perusahaan teknologi besar, Perusahaan X, memulai proyek pengembangan sistem IT baru yang bertujuan untuk memperbarui infrastruktur dan meningkatkan efisiensi operasional. Proyek ini melibatkan tim lintas departemen, termasuk pengembang perangkat lunak, manajer proyek, tim pemasaran, dan perwakilan dari departemen keuangan serta operasional. Proyek ini dijadwalkan untuk diselesaikan dalam waktu satu tahun dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Namun, setelah enam bulan berjalan, proyek mulai menghadapi berbagai masalah yang serius, yang akhirnya berujung pada kegagalan proyek secara keseluruhan. Salah satu penyebab utama kegagalan tersebut adalah konflik peran yang timbul di antara anggota tim.

Penyebab Konflik Peran:

a. Ketidakjelasan Tanggung Jawab

Sejak awal, tidak ada kejelasan yang cukup mengenai siapa yang bertanggung jawab atas pengawasan keseluruhan proyek dan siapa yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan kritis. Manajer proyek dan kepala departemen TI memiliki pandangan yang berbeda tentang siapa yang memiliki otoritas untuk membuat keputusan teknis penting. Hal ini menyebabkan kebingungan dan menunda keputusan penting dalam fase perencanaan dan pengembangan.

b. Tumpang Tindih Peran Antara Tim

Tim pemasaran dan tim operasional terlibat dalam pengembangan sistem IT, namun kedua tim ini tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai batasan peran mereka. Tim pemasaran menganggap bahwa mereka memiliki hak untuk memberikan masukan mendalam terkait fitur produk, sementara tim operasional merasa

bahwa keputusan terkait user interface (UI) dan usability seharusnya menjadi tanggung jawab mereka. Ketidaksepakatan ini menyebabkan perubahan desain yang tidak terkoordinasi dan penundaan implementasi.

c. Tidak Ada Koordinasi Antar Departemen

Perusahaan X mengandalkan berbagai departemen untuk memberikan informasi yang diperlukan untuk keberhasilan proyek. Namun, kurangnya komunikasi antar tim menyebabkan kesalahpahaman mengenai prioritas dan timeline. Sebagai contoh, tim pengembangan perangkat lunak memerlukan data operasional tertentu, tetapi data tersebut terlambat diberikan oleh tim operasional, yang merasa bahwa mereka tidak diberi perhatian yang cukup mengenai timeline proyek.

Dampak Konflik Peran

a. Penundaan Proyek

Konflik yang terjadi antara tim menyebabkan penundaan dalam pengambilan keputusan penting. Tanpa adanya kejelasan peran, beberapa keputusan yang seharusnya diambil dengan cepat terhambat, mengakibatkan proyek terhenti sementara untuk menunggu kejelasan otoritas. Penundaan ini akhirnya memengaruhi timeline proyek secara keseluruhan.

b. Pemborosan Anggaran

Tumpang tindih peran juga menyebabkan pemborosan sumber daya. Misalnya, tim yang tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab mereka menghabiskan waktu untuk pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh tim lain. Hal ini menyebabkan anggaran yang lebih besar dari yang diestimasikan untuk menyelesaikan bagian tertentu dari proyek.

c. Kehilangan Kepercayaan dari Pemangku Kepentingan

Seiring berjalannya waktu, ketegangan antara tim semakin memuncak, dan pemangku kepentingan mulai kehilangan kepercayaan terhadap kemampuan tim untuk

menyelesaikan proyek. Hal ini berdampak pada moral tim dan menciptakan suasana yang tidak produktif.

Solusi dan Pembelajaran

Untuk mencegah hal serupa terulang di masa depan, perusahaan melakukan evaluasi pasca-proyek. Beberapa langkah yang disarankan meliputi:

- a. Penjelasan yang Jelas tentang Peran dan Tanggung Jawab: Sebelum memulai proyek, penting untuk mendefinisikan dengan jelas peran setiap anggota tim dan menetapkan siapa yang memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan tertentu.
- b. Penguatan Komunikasi Antar Tim: Setiap tim harus memiliki saluran komunikasi yang terbuka dan rutin untuk memastikan bahwa informasi yang diperlukan selalu diperbarui dan dibagikan di seluruh departemen.
- c. Penyusunan Perencanaan yang Terkoordinasi: Perencanaan proyek yang lebih terstruktur, dengan pembagian tugas yang jelas dan timeline yang disepakati bersama, sangat penting untuk memastikan bahwa setiap bagian proyek dapat berjalan sesuai dengan peran yang telah ditetapkan.

Kasus ini menunjukkan betapa pentingnya koordinasi yang jelas dan pemahaman tentang peran dalam sebuah proyek, khususnya proyek yang melibatkan berbagai departemen dan keahlian yang berbeda. Konflik peran, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat keberhasilan proyek dan merugikan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N. J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior* (5th ed.). Cengage Learning.
- Asch, S. E. (1951). *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment*. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, Leadership, and Men* (pp. 177-190). Carnegie Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). *Team cohesion and team success in sport*. *Journal of Sport Sciences*, 20(1), 111-118.
- Chua, R. Y. J., Morris, M. W., & Ingram, P. (2009). "Multicultural Motives and Knowledge Sharing in Cross-Cultural Teams." *Administrative Science Quarterly*, 54(4), 650-688.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). *Social influence: Compliance and conformity*. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). "Cultural Intelligence." *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2017). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press.
- Myers, D. G. (2013). *Social psychology* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). "Uncertainty Avoidance and Cultural Diversity in Teams: Implications for Team Collaboration and Performance." *International Business Review*, 19(5), 509-518.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd ed.). McGraw-Hill.

- Tuckman, B. W. (1965). *Developmental sequence in small groups*. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). "Team Leadership." *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

BAB 4

STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

A. Struktur Organisasi: Formal vs Informal

Struktur organisasi mengacu pada cara bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab dibagi dalam sebuah organisasi. Ada dua jenis struktur yang perlu dipahami: struktur organisasi formal dan struktur organisasi informal.

Struktur Organisasi Formal adalah bentuk struktur yang digariskan oleh manajemen atas dasar peraturan atau pedoman resmi yang telah ditetapkan. Dalam struktur ini, posisi, tugas, dan hubungan antara berbagai individu atau departemen dalam organisasi sudah jelas dan ditentukan sebelumnya. Biasanya, struktur ini tercermin dalam bagan organisasi, yang menunjukkan hierarki wewenang, komunikasi, dan alur keputusan. Misalnya, dalam perusahaan besar, kita akan melihat posisi CEO di puncak, diikuti oleh direktur, manajer, supervisor, dan karyawan yang ada di bawahnya. Setiap individu dalam struktur ini memiliki peran yang terdefinisi dengan jelas dan jalur komunikasi yang formal untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Struktur Organisasi Informal, di sisi lain, berkembang secara alami di luar struktur formal yang telah ditetapkan. Hal ini biasanya terbentuk karena hubungan sosial, kepentingan bersama, atau interaksi sehari-hari antara individu-individu dalam organisasi. Meskipun tidak tercantum dalam bagan organisasi, struktur informal ini sangat mempengaruhi dinamika organisasi, seperti penyebaran informasi dan

pengambilan keputusan yang tidak selalu mengikuti hierarki formal. Contoh dari struktur informal adalah kelompok percakapan antar karyawan yang tidak resmi, di mana mereka saling berbagi informasi atau memberi dukungan di luar jalur resmi.

Sebagai contoh, dalam sebuah perusahaan manufaktur, mungkin ada struktur formal yang menetapkan manajer produksi sebagai atasan langsung bagi operator pabrik. Namun, dalam praktek sehari-hari, operator pabrik mungkin lebih sering berkomunikasi dengan teknisi senior yang mereka anggap sebagai sumber informasi lebih cepat dan lebih mudah diakses, meskipun teknisi tersebut tidak memegang posisi manajerial.

Kedua jenis struktur ini saling berinteraksi dan mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Struktur formal menciptakan aturan dan prosedur yang jelas, sedangkan struktur informal sering kali mendukung keberhasilan atau kesulitan dalam implementasi kebijakan organisasi.

B. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi dan desentralisasi adalah dua konsep yang menggambarkan bagaimana kekuasaan dan pengambilan keputusan didistribusikan dalam organisasi atau negara.

Sentralisasi merujuk pada konsentrasi kekuasaan dan pengambilan keputusan pada tingkat puncak organisasi atau pemerintah. Dalam struktur sentralisasi, keputusan penting dibuat oleh sekelompok kecil orang, biasanya di tingkat manajemen atas. Keuntungan dari sentralisasi adalah pengendalian yang lebih ketat, konsistensi dalam keputusan, dan lebih mudah untuk menyelaraskan tujuan organisasi secara keseluruhan. Namun, kelemahannya termasuk kurangnya fleksibilitas dan kecepatan dalam merespons masalah atau perubahan di tingkat operasional. Organisasi dengan struktur sentralisasi cenderung lebih hierarkis, dengan komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah. Contoh sentralisasi bisa dilihat dalam perusahaan besar yang memiliki CEO atau pimpinan yang sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan,

seperti beberapa perusahaan multinasional di mana kebijakan utama dan keputusan strategis sangat dipengaruhi oleh tim manajemen puncak.

Desentralisasi, di sisi lain, adalah pembagian kekuasaan dan tanggung jawab ke berbagai bagian atau tingkat dalam organisasi. Dalam model desentralisasi, pengambilan keputusan dilakukan di berbagai tingkat manajerial, yang memungkinkan untuk respons yang lebih cepat terhadap kebutuhan lokal atau spesifik. Desentralisasi dapat meningkatkan fleksibilitas, memotivasi manajer dan karyawan untuk mengambil keputusan, serta memudahkan inovasi di berbagai level organisasi. Namun, hal ini juga bisa menyebabkan kurangnya keseragaman dalam kebijakan dan keputusan yang dibuat. Contoh dari desentralisasi dapat ditemukan pada banyak perusahaan teknologi, di mana tim kecil diberi wewenang untuk membuat keputusan tanpa harus menunggu persetujuan dari manajemen puncak. Misalnya, perusahaan seperti Google dan Zappos memiliki struktur yang lebih desentralisasi dalam mengelola produk dan layanan mereka.

Sumber pustaka yang relevan dalam mendalami konsep sentralisasi dan desentralisasi antara lain Robbins & Judge (2019) dalam bukunya "Organizational Behavior" yang mengulas bagaimana struktur organisasi memengaruhi pengambilan keputusan dan perilaku dalam organisasi.

C. Mekanistik vs Organik

Mekanistik dan organik adalah dua konsep yang digunakan untuk menggambarkan struktur organisasi dan cara organisasi berfungsi. Kedua pendekatan ini mencerminkan cara yang berbeda dalam mengatur alur kerja, kekuasaan, dan komunikasi dalam suatu organisasi.

Mekanistik merujuk pada struktur organisasi yang lebih formal dan terpusat. Dalam pendekatan ini, peran dan tugas anggota organisasi biasanya sangat terdefinisi dengan jelas, dan ada pembagian kerja yang sangat spesifik. Organisasi mekanistik sering memiliki hierarki yang ketat dengan banyak

lapisan manajerial. Proses pengambilan keputusan umumnya dilakukan di tingkat atas, dan komunikasi cenderung bersifat vertikal. Pendekatan ini cocok untuk organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang stabil dan memerlukan efisiensi operasional yang tinggi, seperti pabrik atau perusahaan besar yang memiliki struktur yang kaku. Contoh organisasi mekanistik bisa ditemukan pada industri manufaktur atau perusahaan yang menghasilkan barang dengan volume besar, seperti General Motors pada masa lalu, yang menerapkan struktur hierarkis yang sangat jelas.

Organik, di sisi lain, merujuk pada struktur organisasi yang lebih fleksibel dan desentralisasi. Organisasi jenis ini lebih bersifat kolaboratif, dengan lebih sedikit aturan dan prosedur yang baku. Anggota organisasi diberikan lebih banyak kebebasan dalam melaksanakan tugas mereka, dan proses pengambilan keputusan seringkali melibatkan lebih banyak pihak. Struktur ini lebih sesuai untuk organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan berubah-ubah, di mana inovasi dan adaptasi cepat sangat penting. Contoh organisasi organik bisa ditemukan pada perusahaan teknologi seperti Google, yang memiliki struktur yang lebih datar, mendorong kreativitas dan inisiatif pribadi dari para karyawannya.

Sumber pustaka yang sering digunakan untuk memahami konsep ini adalah karya klasik dari Burns dan Stalker (1961), yang menyatakan bahwa organisasi mekanistik cocok dalam lingkungan yang stabil, sedangkan organisasi organik lebih cocok dalam lingkungan yang berubah cepat dan penuh ketidakpastian. Selain itu, Mintzberg (1979) mengembangkan teori tentang bentuk-bentuk organisasi yang memperluas pemahaman mengenai perbedaan antara struktur mekanistik dan organik dalam organisasi.

D. Departementalisasi dan Koordinasi

Departementalisasi merujuk pada cara organisasi membagi kegiatan dan tugas ke dalam unit-unit atau departemen-departemen yang berbeda, berdasarkan fungsi,

produk, wilayah, atau berbagai kriteria lainnya. Tujuan dari departementalisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional dengan memfokuskan perhatian pada area tertentu, serta memungkinkan pengelolaan yang lebih baik atas tugas-tugas yang spesifik.

Salah satu bentuk departementalisasi yang umum adalah departementalisasi fungsional, di mana organisasi dibagi berdasarkan fungsi seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Misalnya, sebuah perusahaan manufaktur besar dapat memiliki departemen khusus untuk setiap fungsi tersebut, yang memungkinkan spesialisasi dalam setiap bidang. Contoh lainnya adalah departementalisasi produk, di mana sebuah perusahaan yang memiliki beberapa produk atau lini bisnis yang berbeda akan membagi organisasinya berdasarkan produk tersebut, seperti departemen untuk produk elektronik, produk rumah tangga, atau produk teknologi.

Koordinasi, di sisi lain, adalah proses penghubungan berbagai aktivitas dan unit dalam organisasi untuk memastikan bahwa tujuan bersama dapat tercapai secara efisien. Koordinasi berfungsi untuk menghindari duplikasi pekerjaan, konflik, atau kegagalan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks departementalisasi, koordinasi menjadi tantangan utama, karena setiap departemen memiliki fokus yang berbeda, yang dapat menyebabkan ketegangan atau kekurangan kolaborasi.

Misalnya, dalam perusahaan besar yang memiliki departemen pemasaran dan departemen produksi, koordinasi antara kedua departemen ini penting untuk memastikan bahwa produksi selaras dengan permintaan pasar. Tanpa koordinasi yang efektif, departemen pemasaran mungkin akan menghasilkan kampanye yang meningkatkan permintaan, sementara departemen produksi mungkin tidak siap memenuhi permintaan tersebut karena kurangnya komunikasi.

E. Perubahan Struktur akibat Teknologi

Perubahan struktur organisasi akibat teknologi telah menjadi fenomena yang tidak dapat dihindari dalam banyak sektor industri. Teknologi, terutama digitalisasi dan otomatisasi, telah mendorong restrukturisasi dalam cara organisasi bekerja, berkomunikasi, dan mengelola sumber daya. Struktur hierarkis yang kaku mulai bergeser menuju struktur yang lebih fleksibel dan berbasis tim, dengan penggunaan teknologi untuk mempercepat pengambilan keputusan, memperbaiki koordinasi antar bagian, dan mengurangi lapisan manajerial.

Contoh nyata dari perubahan ini dapat ditemukan pada perusahaan teknologi seperti Google atau Amazon, yang menerapkan struktur organisasi datar (*flat structure*) dengan pengurangan lapisan manajerial. Teknologi memungkinkan pengelolaan tim secara lebih efisien, terutama melalui alat komunikasi seperti Slack atau Microsoft Teams, yang memfasilitasi interaksi cepat tanpa harus melalui banyak level hierarki.

Selain itu, otomatisasi dalam bentuk perangkat lunak atau robot juga mengubah bagaimana pekerjaan dilakukan di sektor manufaktur. Dalam konteks ini, teknologi mengurangi pekerjaan manual dan memungkinkan adanya redistribusi pekerjaan dalam organisasi. Hal ini memerlukan perubahan dalam struktur organisasi, di mana karyawan lebih fokus pada peran yang membutuhkan pemikiran kritis dan pengambilan keputusan, sementara tugas-tugas rutin dikerjakan oleh mesin atau perangkat lunak.

Referensi terkait perubahan struktur ini dapat ditemukan dalam literatur manajemen modern, seperti dalam buku *The Fourth Industrial Revolution* oleh Klaus Schwab (2016) yang menggambarkan bagaimana teknologi baru mengubah hubungan antar perusahaan, karyawan, dan pelanggan. Buku lainnya yang relevan adalah *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction* oleh Thomas M. Siebel (2019), yang menjelaskan bagaimana organisasi harus mengadaptasi

struktur dan strategi mereka untuk memanfaatkan kemajuan teknologi secara maksimal.

F. Struktur Jaringan dan Kolaborasi Virtual

Struktur jaringan dan kolaborasi virtual merujuk pada pengorganisasian dan interaksi antara individu atau kelompok yang terhubung secara digital, tanpa batasan fisik atau geografis. Dalam konteks organisasi modern, struktur jaringan menggambarkan hubungan yang lebih fleksibel dan terdesentralisasi, yang memungkinkan berbagai pihak bekerja bersama dalam ekosistem yang lebih terbuka dan dinamis. Kolaborasi virtual, di sisi lain, berkaitan dengan kemampuan untuk berkolaborasi dan berkomunikasi dengan rekan kerja, mitra, atau pelanggan melalui platform digital, seperti aplikasi konferensi video, ruang kerja daring, dan alat berbagi dokumen.

Keunggulan utama dari struktur jaringan dan kolaborasi virtual adalah peningkatan efisiensi komunikasi dan koordinasi antar tim yang terdistribusi secara global, sekaligus mengurangi kebutuhan akan kehadiran fisik. Misalnya, perusahaan multinasional sering kali mengandalkan kolaborasi virtual untuk menyatukan berbagai tim di lokasi yang berbeda, memanfaatkan teknologi untuk memungkinkan kolaborasi lintas waktu dan tempat. Hal ini juga memungkinkan inovasi yang lebih cepat karena berbagai perspektif dapat bergabung dalam proses pengambilan keputusan tanpa halangan geografis.

Contoh penerapannya dapat ditemukan dalam industri teknologi, di mana banyak perusahaan, seperti Google dan Microsoft, memanfaatkan struktur jaringan dan alat kolaborasi virtual untuk tim riset dan pengembangan mereka yang tersebar di berbagai negara. Google, misalnya, menggunakan alat seperti Google Meet dan Google Docs untuk memfasilitasi kolaborasi antar tim yang berlokasi di seluruh dunia. Ini tidak hanya mempercepat proses inovasi tetapi juga mempermudah pengelolaan proyek global yang melibatkan banyak pihak.

G. Implikasi Struktur terhadap Perilaku Karyawan

Implikasi struktur terhadap perilaku karyawan merujuk pada bagaimana struktur organisasi, baik dari segi hierarki, pembagian tugas, aturan, maupun kebijakan, memengaruhi cara karyawan berperilaku di tempat kerja. Struktur organisasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik memberikan arahan yang lebih baik mengenai apa yang diharapkan dari setiap individu dalam organisasi tersebut. Sebaliknya, struktur yang kabur atau tidak konsisten bisa menyebabkan kebingungan, ketidakpastian, atau konflik.

Salah satu implikasi penting struktur terhadap perilaku karyawan adalah pengaruhnya terhadap komunikasi dan koordinasi. Dalam struktur organisasi hierarkis yang ketat, informasi cenderung mengalir secara vertikal, dari atas ke bawah. Ini bisa mempercepat pengambilan keputusan, tetapi juga berpotensi menciptakan jarak antara manajer dan karyawan, sehingga mengurangi kebebasan dalam berkomunikasi dan mengambil inisiatif. Sebaliknya, struktur organisasi yang lebih datar atau desentralisasi cenderung memberikan karyawan lebih banyak ruang untuk berinovasi dan mengungkapkan pendapat mereka, namun juga bisa menambah kesulitan dalam pengendalian dan konsistensi keputusan.

Contohnya, perusahaan dengan struktur organisasi yang sangat hierarkis mungkin akan melihat perilaku karyawan yang lebih terikat pada perintah atasan dan cenderung pasif dalam memberikan ide-ide baru. Di sisi lain, perusahaan dengan struktur yang lebih terbuka, seperti yang banyak diterapkan di perusahaan teknologi, cenderung mendorong karyawan untuk lebih berinisiatif dan memberikan kontribusi yang lebih kreatif. Dalam struktur yang lebih terbuka, pengambilan keputusan lebih kolektif, dan para karyawan memiliki pengaruh lebih besar terhadap perubahan.

Sumber pustaka terkait dengan topik ini antara lain adalah "Organizational Behavior" oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021), yang membahas bagaimana struktur organisasi memengaruhi dinamika interaksi dan motivasi

karyawan, serta penelitian oleh Daft, R. L. dalam bukunya "Organization Theory and Design" (2015), yang menjelaskan pengaruh berbagai desain struktur organisasi terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Penelitian lain, seperti yang dilakukan oleh Lawrence & Lorsch (1967) dalam "Differentiation and Integration in Complex Organizations," juga menunjukkan bahwa struktur yang terlalu terfragmentasi atau terpusat dapat berdampak pada ketegangan antar departemen, memengaruhi kolaborasi dan komunikasi yang efektif di dalam organisasi.

H. Studi Kasus

1. Perubahan Struktur dan Resistensi Karyawan

Studi kasus mengenai perubahan struktur organisasi dan resistensi karyawan seringkali menunjukkan bagaimana peralihan dalam organisasi dapat memengaruhi dinamika kerja serta hubungan antar individu dan kelompok. Perubahan struktur biasanya dilakukan dengan tujuan meningkatkan efisiensi, menyesuaikan diri dengan kondisi pasar, atau merespons perkembangan teknologi. Namun, proses ini sering kali menemui hambatan berupa resistensi dari karyawan, yang dapat terjadi karena ketidakpastian, ketakutan akan perubahan, atau perasaan kehilangan kontrol.

Sebagai contoh, dalam sebuah studi kasus perusahaan manufaktur besar yang mengubah struktur organisasinya dari hierarkis menjadi lebih datar (*flattened structure*), perusahaan bertujuan untuk meningkatkan komunikasi yang lebih terbuka antar departemen dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih cepat. Namun, perubahan ini menemui resistensi signifikan dari karyawan yang terbiasa dengan struktur yang lebih jelas dan terorganisir secara hierarkis. Banyak karyawan senior merasa kehilangan status dan otoritas yang mereka nikmati sebelumnya, sementara karyawan yang baru merasa terbebani dengan tanggung jawab yang lebih besar tanpa

adanya pelatihan yang memadai. Resistensi ini dapat dilihat dalam beberapa bentuk, seperti:

- a. Kekhawatiran tentang masa depan: Karyawan merasa khawatir tentang masa depan mereka dalam organisasi setelah perubahan struktural. Mereka takut posisi mereka akan terancam, atau mereka tidak akan mampu beradaptasi dengan sistem yang baru.
- b. Penurunan moral dan motivasi: Ketika perubahan struktur organisasi mengurangi tingkat kewenangan atau peran karyawan, hal ini bisa menyebabkan penurunan semangat kerja dan ketidakpuasan.
- c. Pembangkangan atau pasif-agresif: Beberapa karyawan mungkin memilih untuk tidak sepenuhnya melaksanakan perubahan yang diinginkan oleh manajemen, baik dengan cara mengurangi produktivitas mereka atau bahkan mengekspresikan ketidaksetujuan mereka secara terbuka.

Studi kasus lain, seperti pada perusahaan teknologi besar yang mengadopsi struktur matriks untuk meningkatkan kolaborasi antar tim dan meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan klien, juga menunjukkan tantangan serupa. Struktur matriks mengharuskan karyawan untuk melapor ke lebih dari satu atasan, yang dapat membingungkan dan menambah ketidakpastian tentang prioritas pekerjaan mereka. Hal ini menyebabkan banyak karyawan yang awalnya menikmati pekerjaan dengan arahan yang jelas menjadi terjebak dalam kebingungan peran dan tanggung jawab, yang akhirnya berujung pada resistensi terhadap sistem baru tersebut.

Resistensi terhadap perubahan ini dapat diminimalkan dengan beberapa pendekatan, seperti:

- a. Komunikasi yang jelas dan terbuka: Menjelaskan tujuan perubahan, manfaatnya, dan bagaimana perubahan akan diimplementasikan dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran di kalangan karyawan.

- b. Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan: Melibatkan karyawan dalam proses perencanaan perubahan struktur dapat memberikan rasa memiliki dan pengendalian atas keputusan yang diambil, mengurangi perasaan terpaksa.
- c. Pelatihan dan pengembangan: Memberikan pelatihan yang cukup agar karyawan merasa siap menghadapi perubahan, serta dukungan berkelanjutan selama proses transisi.

Sumber pustaka yang relevan dengan topik ini adalah "Leading Change" oleh John P. Kotter (1996), yang membahas tentang strategi untuk mengelola perubahan dalam organisasi dan bagaimana resistensi karyawan dapat diatasi. Selain itu, "Managing Organizational Change" oleh Ian Palmer, Richard Dunford, dan David A. Buchanan (2017) memberikan wawasan tentang teori dan praktik dalam mengelola resistensi terhadap perubahan struktur organisasi.

2. Tim Virtual yang Tidak Efektif

Studi kasus mengenai tim virtual yang tidak efektif sering kali menunjukkan tantangan yang timbul akibat kurangnya interaksi fisik langsung, perbedaan zona waktu, dan kesulitan dalam membangun kepercayaan antar anggota tim. Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi global yang memiliki tim virtual yang terdiri dari karyawan di berbagai negara menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan proyek bersama, meskipun teknologi komunikasi sudah digunakan dengan optimal.

Masalah yang Dihadapi

a. Komunikasi yang Terhambat

Tim ini terhambat oleh komunikasi yang terbatas hanya melalui email, pesan instan, dan panggilan video. Hal ini mengakibatkan misinterpretasi, ketidakjelasan tugas, dan penundaan dalam pengambilan keputusan. Beberapa anggota tim merasa bahwa mereka tidak mendapatkan informasi yang cukup atau tidak tahu arah

yang jelas dalam pengerjaan tugas mereka. Misalnya, seorang anggota tim dari zona waktu Asia merasa terisolasi karena perbedaan waktu dengan anggota lainnya yang berada di Eropa dan Amerika. Mereka kerap kali tidak mendapatkan tanggapan cepat terhadap pertanyaan atau masalah yang muncul.

b. Ketidakjelasan Peran dan Tanggung Jawab

Tanpa adanya interaksi tatap muka, anggota tim mengalami kesulitan untuk memahami dengan jelas peran masing-masing. Beberapa anggota merasa bahwa peran mereka tumpang tindih, sementara yang lain merasa kewalahan karena tugas yang tidak terdefinisi dengan baik. Hal ini menyebabkan ketidakjelasan dalam pembagian kerja dan berujung pada frustrasi.

c. Kurangnya Kepercayaan dan Kolaborasi

Kepercayaan antar anggota tim virtual cenderung lebih rendah dibandingkan dengan tim yang bekerja secara fisik bersama. Misalnya, anggota tim merasa kesulitan untuk membangun hubungan yang lebih personal atau untuk benar-benar mengenal rekan kerjanya. Ini mempengaruhi tingkat kolaborasi yang terjadi dalam tim. Rasa kurangnya hubungan pribadi ini berdampak pada komunikasi yang terbuka dan keengganan untuk berbagi ide atau kritik konstruktif.

d. Tantangan dalam Memotivasi Tim

Manajer tim sering kali kesulitan untuk memotivasi anggota tim virtual karena kurangnya interaksi langsung dan ketidakmampuan untuk membaca bahasa tubuh atau mengenali tanda-tanda ketidakpuasan atau stres di antara anggota tim. Hal ini mengarah pada penurunan semangat kerja dan bahkan ketidakhadiran yang tidak terkontrol.

Solusi yang Diterapkan:

Untuk mengatasi masalah-masalah ini, perusahaan tersebut mulai menerapkan beberapa solusi:

a. Pengaturan Pertemuan Rutin

Mereka mengadakan pertemuan video rutin untuk memastikan semua anggota tim berada pada jalur yang sama. Pertemuan ini juga dimanfaatkan untuk membahas perkembangan proyek secara terbuka, memberikan ruang bagi anggota tim untuk berbicara dan mengatasi hambatan yang mereka hadapi.

b. Penggunaan Teknologi Kolaboratif yang Lebih Efektif

Perusahaan memperkenalkan platform kolaborasi yang memungkinkan semua anggota tim untuk berbagi dokumen, berdiskusi dalam forum, dan melacak kemajuan proyek secara real-time. Ini membantu memastikan bahwa setiap orang memiliki akses yang sama terhadap informasi yang diperlukan untuk pekerjaan mereka.

c. Pemberian Pelatihan untuk Manajer

Manajer tim diberikan pelatihan mengenai cara membangun kepercayaan dalam tim virtual, termasuk keterampilan dalam komunikasi jarak jauh dan pengelolaan konflik. Manajer juga diberi instruksi untuk lebih sering memberikan umpan balik dan memastikan bahwa semua anggota tim merasa dihargai.

Hasil:

Setelah menerapkan perubahan tersebut, tim virtual mulai menunjukkan peningkatan dalam hal komunikasi dan produktivitas. Proyek-proyek mulai berjalan lebih lancar karena semua anggota tim merasa lebih terhubung dan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang peran mereka. Kepercayaan antara anggota tim juga meningkat, karena mereka merasa bahwa komunikasi lebih terbuka dan tugas lebih jelas.

Kasus ini menunjukkan bahwa meskipun tim virtual memiliki tantangan tersendiri, dengan pendekatan yang tepat dalam hal komunikasi, pengelolaan tim, dan pemanfaatan teknologi yang efektif, tim virtual dapat menjadi lebih produktif dan efektif.

3. Konflik Peran dalam Organisasi Matriks

Konflik peran dalam organisasi matriks merupakan fenomena yang sering terjadi karena struktur organisasi matriks mengharuskan karyawan untuk melapor kepada lebih dari satu atasan atau manajer, yang biasanya mewakili berbagai fungsi atau proyek. Dalam struktur matriks, karyawan tidak hanya memiliki peran dalam fungsi fungsional (misalnya, pemasaran atau keuangan), tetapi juga terlibat dalam proyek-proyek lintas departemen yang memerlukan kolaborasi dengan tim lain.

Studi Kasus: Konflik Peran dalam Organisasi Matriks di Perusahaan Teknologi

Sebuah perusahaan teknologi besar, sebut saja TechCom, mengadopsi struktur organisasi matriks untuk mendukung pelaksanaan berbagai proyek pengembangan produk yang melibatkan berbagai departemen seperti riset dan pengembangan, pemasaran, serta layanan pelanggan. Di dalam struktur ini, karyawan bekerja di dua jalur pelaporan: satu untuk manajer fungsional (misalnya, manajer pemasaran) dan satu lagi untuk manajer proyek (misalnya, manajer proyek pengembangan produk).

Pada awalnya, sistem ini dianggap efektif karena memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih dekat dengan proyek yang spesifik sambil tetap mempertahankan keahlian fungsional mereka. Namun, masalah muncul ketika salah satu anggota tim pengembangan produk, sebut saja Budi, mengalami kebingungan terkait peran dan tanggung jawabnya.

Budi adalah seorang analis pemasaran yang juga terlibat dalam proyek pengembangan produk baru. Manajer pemasaran meminta Budi untuk fokus pada analisis pasar dan pengembangan strategi pemasaran, sementara manajer proyek meminta Budi untuk mengalokasikan waktu untuk mendukung penelitian pasar yang lebih mendalam untuk produk tersebut. Dalam situasi ini, Budi merasa terjebak antara dua tuntutan yang berlawanan: manajer pemasaran menuntut agar Budi menyelesaikan pekerjaan pemasaran lainnya, sementara manajer proyek mendesak agar Budi lebih banyak terlibat dalam kegiatan pengembangan produk yang lebih teknis. Akibatnya, Budi merasa tidak dapat memenuhi ekspektasi kedua manajer tersebut secara bersamaan, yang mengarah pada stres dan penurunan motivasi.

Penyebab Konflik Peran:

- a. Ketidaksesuaian Prioritas: Dalam organisasi matriks, prioritas yang diberikan oleh masing-masing manajer mungkin berbeda, yang menyebabkan karyawan kesulitan menentukan mana yang lebih penting atau mendesak untuk dilakukan terlebih dahulu.
- b. Ambiguitas Peran: Karyawan sering kali tidak memiliki gambaran yang jelas tentang batasan peran mereka dalam masing-masing jalur pelaporan, yang menciptakan kebingungan tentang tanggung jawab mereka.
- c. Komunikasi yang Tidak Efektif: Kurangnya komunikasi yang jelas antara manajer proyek dan manajer fungsional tentang peran dan ekspektasi dapat memperburuk konflik ini.

Dampak Konflik Peran:

- a. Penurunan Kinerja: Karyawan yang terlibat dalam konflik peran cenderung mengalami penurunan kinerja karena mereka terfokus pada upaya untuk menyelesaikan tugas yang bertentangan.

- b. Stres dan Kepuasan Kerja yang Menurun: Ketegangan yang dihadapi oleh karyawan yang terjebak dalam konflik peran dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kepuasan kerja.
- c. Peningkatan Turnover: Jika masalah ini tidak ditangani, dapat menyebabkan tingkat turnover yang lebih tinggi, karena karyawan mungkin merasa tidak puas dengan sistem yang ada dan memilih untuk meninggalkan perusahaan.

Solusi yang Diterapkan:

Untuk menyelesaikan masalah ini, TechCom mengadakan serangkaian pertemuan antara manajer proyek dan manajer fungsional untuk mengklarifikasi tanggung jawab masing-masing dan mengatur prioritas kerja yang lebih jelas. Selain itu, mereka menerapkan pelatihan bagi manajer dan karyawan untuk mengelola konflik peran dengan lebih baik, serta mengembangkan sistem yang memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan langsung terkait beban kerja dan prioritas tugas mereka.

Kesimpulan:

Studi kasus ini menunjukkan bahwa meskipun struktur organisasi matriks memberikan banyak manfaat dalam hal fleksibilitas dan kolaborasi antar fungsi, konflik peran tetap menjadi tantangan utama. Organisasi harus memastikan adanya komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan serta menetapkan batasan yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab agar dapat mengurangi dampak negatif dari konflik peran.

Sumber pustaka yang relevan mengenai topik ini adalah:

- a. *Matrix Management: Not a Structure, a Process* oleh Gerald M. Kendall dan William C. Rollins (2003), yang mengulas bagaimana organisasi matriks dapat mengelola konflik peran dengan efektif.

- b. *Organizational Behavior* oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021), yang membahas pengaruh struktur organisasi matriks terhadap dinamika peran dan konflik antar karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2018). *Organization Theory and Design*. 12th Edition. Cengage Learning.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2021). "The Virtual Organization: Exploring the Role of Teamwork and Collaboration in Modern Organizational Structures." *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 111-133.
- Griffin, R. W. (2019). *Management: Principles and Practices*. 12th Edition. Cengage Learning.
- Munkvold, B. E., & Zigurs, I. (2020). "Virtual Teams: A Review of the Literature and Directions for Future Research." *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(3), 242-257.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th Edition. Pearson Education.
- Warkentin, M., & Beranek, P. M. (2015). "Virtual Teams and Collaboration: A Literature Review." *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 25(3), 255-278.

BAB 5

KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Proses dan Model Komunikasi

Komunikasi merupakan proses dinamis yang melibatkan pertukaran pesan antar individu atau kelompok untuk menciptakan pemahaman bersama. Proses komunikasi melibatkan beberapa elemen penting seperti pengirim (komunikator), pesan, saluran (media), penerima (komunikan), umpan balik, dan gangguan (noise). Proses ini tidak selalu berlangsung secara linier, melainkan sering kali bersifat interaktif dan kontekstual.

Salah satu model paling mendasar adalah Model Linear Shannon dan Weaver (1949) yang menekankan aliran satu arah dari pengirim ke penerima, dengan gangguan potensial yang dapat menghambat pesan. Model ini cocok digunakan untuk memahami komunikasi dalam media massa atau sistem teknis.

Namun, dalam konteks komunikasi antarpribadi atau organisasi, model linear dianggap terlalu sederhana. Maka dikembangkan Model Interaksional yang menambahkan elemen umpan balik, menggambarkan komunikasi sebagai proses dua arah yang terjadi secara bergantian antara pengirim dan penerima (Schramm, 1954). Dalam model ini, pengalaman dan interpretasi menjadi bagian penting dari proses komunikasi.

Lebih lanjut, berkembang Model Transaksional, di mana komunikasi dilihat sebagai proses simultan dan terus menerus. Pengirim dan penerima bertindak sebagai komunikator aktif secara bersamaan, menciptakan makna dalam konteks sosial dan

budaya tertentu (Barnlund, 1970). Model ini mencerminkan komunikasi dalam lingkungan organisasi dan sosial yang kompleks, di mana makna tidak hanya ditransmisikan, tetapi juga dinegosiasikan.

Sebagai contoh, dalam sebuah tim proyek, seorang manajer memberikan instruksi kepada anggota tim melalui email (komunikasi linear). Anggota tim kemudian membalas dengan klarifikasi atau pertanyaan (interaksional), dan selama diskusi berlangsung, mereka mungkin saling menyesuaikan pemahaman satu sama lain melalui komunikasi tatap muka yang dinamis (transaksional).

Setiap model memiliki kekuatan dan keterbatasannya masing-masing. Pemilihan model komunikasi yang sesuai sangat tergantung pada konteks, tujuan, serta karakteristik pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi.

B. Hambatan Komunikasi di Tempat Kerja

Hambatan komunikasi di tempat kerja merupakan kendala yang menghalangi penyampaian pesan secara efektif antara individu atau kelompok dalam organisasi. Hambatan ini dapat bersifat fisik, psikologis, linguistik, maupun budaya, dan berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, konflik, hingga penurunan produktivitas kerja.

Salah satu hambatan yang umum terjadi adalah perbedaan persepsi antara pengirim dan penerima pesan. Ketika seseorang menafsirkan pesan berdasarkan pengalaman pribadi atau kerangka berpikir yang berbeda, maka makna pesan bisa berubah. Misalnya, seorang manajer yang memberikan instruksi dengan gaya tegas dapat dianggap kasar oleh karyawan dari budaya kerja yang lebih egaliter. Ini merupakan contoh hambatan komunikasi lintas budaya yang sering muncul di organisasi multinasional (Gudykunst, 2004).

Hambatan lain adalah penggunaan bahasa atau istilah teknis yang tidak dimengerti oleh semua pihak. Seorang staf IT yang menyampaikan hasil troubleshooting kepada divisi non-teknis dengan jargon teknis dapat menyebabkan kebingungan

dan salah interpretasi. Selain itu, hambatan psikologis seperti stres, kecemasan, atau prasangka terhadap lawan bicara juga dapat memengaruhi proses komunikasi. Karyawan yang sedang mengalami tekanan kerja cenderung tidak fokus menerima informasi, sehingga pesan yang diterima menjadi tidak utuh (Robbins & Judge, 2019).

Lingkungan fisik juga dapat menjadi hambatan. Ruang kerja yang bising, keterbatasan alat komunikasi, atau bahkan tata letak ruangan yang tidak mendukung interaksi bisa membatasi kelancaran komunikasi. Kondisi ini sering ditemukan dalam industri manufaktur atau layanan yang menuntut mobilitas tinggi.

Mengatasi hambatan komunikasi memerlukan pendekatan yang komprehensif, seperti pelatihan komunikasi, pemahaman lintas budaya, serta penciptaan iklim kerja yang terbuka dan suportif terhadap dialog antar individu. Upaya ini sangat penting demi menciptakan koordinasi yang efektif dan kolaborasi yang produktif di lingkungan kerja.

C. Komunikasi Formal vs Informal

Komunikasi dalam organisasi memiliki dua jalur utama, yakni komunikasi formal dan komunikasi informal. Keduanya memainkan peran penting dalam menyampaikan informasi, menjaga hubungan kerja, dan membentuk budaya organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang terstruktur dan mengikuti garis hierarki atau aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Bentuk komunikasi ini biasanya tertulis maupun lisan dan digunakan dalam situasi resmi seperti laporan, memo, rapat, pengumuman, dan instruksi kerja. Komunikasi formal ditujukan untuk mendukung tujuan organisasi secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Sebagai contoh, ketika seorang manajer mengirimkan surat edaran kepada seluruh staf tentang kebijakan baru jam kerja, maka itu termasuk dalam komunikasi formal. Menurut Robbins dan Judge (2019), komunikasi formal membantu menciptakan kejelasan struktur

dan wewenang dalam organisasi, serta memfasilitasi kontrol dan koordinasi.

Sebaliknya, komunikasi informal tidak terikat pada struktur organisasi resmi dan seringkali terjadi secara spontan. Komunikasi ini muncul dari hubungan sosial antarindividu di dalam organisasi dan tidak memiliki jalur atau prosedur baku. Obrolan santai di pantry, percakapan melalui media sosial antar karyawan, atau diskusi singkat sebelum rapat dimulai, merupakan contoh komunikasi informal. Meski tidak resmi, komunikasi informal memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan sosial, menyebarkan informasi secara cepat, dan membantu memahami dinamika emosi serta opini di tempat kerja. Seperti dijelaskan oleh Kreps (2011), komunikasi informal dapat menjadi jembatan antara manajemen dan karyawan, sekaligus menjadi indikator iklim organisasi.

Keduanya, komunikasi formal dan informal, saling melengkapi. Komunikasi formal membawa ketertiban, sementara komunikasi informal memberikan fleksibilitas dan nuansa sosial yang dibutuhkan dalam interaksi manusia di dalam organisasi.

D. Komunikasi Lintas Budaya

Komunikasi Lintas Budaya merupakan proses pertukaran informasi antar individu atau kelompok yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Proses ini mencakup penyampaian pesan verbal maupun nonverbal, yang sering kali dipengaruhi oleh perbedaan nilai, norma, keyakinan, dan gaya komunikasi yang khas dari setiap budaya. Dalam komunikasi lintas budaya, bukan hanya bahasa yang menjadi tantangan, tetapi juga cara pandang terhadap waktu, hierarki, ekspresi emosi, hingga cara pengambilan keputusan.

Komunikasi lintas budaya sangat penting dalam konteks globalisasi, di mana interaksi antarbangsa, baik dalam bisnis, pendidikan, pariwisata, maupun diplomasi, menjadi hal yang umum. Tanpa pemahaman yang tepat mengenai perbedaan

budaya, pesan yang disampaikan dapat disalahartikan, memicu konflik, atau bahkan menciptakan ketidakpercayaan.

Sebagai contoh, dalam budaya Amerika yang cenderung *low-context*, komunikasi dilakukan secara langsung, eksplisit, dan mengutamakan kejelasan. Sementara itu, budaya Jepang termasuk *high-context*, di mana komunikasi sering kali bersifat implisit dan mengandalkan konteks sosial serta hubungan antarpersonal. Akibatnya, seseorang dari Amerika yang terbiasa mengungkapkan pendapat secara terbuka bisa dianggap terlalu agresif dalam budaya Jepang, sedangkan orang Jepang bisa dianggap tidak tegas oleh orang Amerika karena cara komunikasinya yang tidak langsung.

Menurut Gudykunst dan Kim (2017), keberhasilan komunikasi lintas budaya sangat ditentukan oleh kompetensi antarbudaya, yakni kemampuan individu untuk menyesuaikan cara berkomunikasi mereka agar sesuai dengan budaya lain. Ini mencakup kesadaran budaya, sensitivitas terhadap perbedaan, dan keterampilan dalam membangun makna bersama.

Selain itu, Hofstede (2010) dalam teorinya mengenai dimensi budaya menjelaskan bahwa perbedaan dalam power distance (jarak kekuasaan), individualisme vs kolektivisme, dan uncertainty avoidance (penghindaran terhadap ketidakpastian) memengaruhi bagaimana orang berkomunikasi dan merespons dalam interaksi lintas budaya.

Dengan memahami komunikasi lintas budaya, individu dan organisasi dapat membangun kerja sama yang lebih efektif, mencegah konflik yang tidak perlu, serta menciptakan lingkungan yang inklusif dan saling menghargai.

E. Komunikasi Internal dan Eksternal

Komunikasi merupakan fondasi utama dalam mengelola dinamika organisasi, baik dalam hubungan antar individu di dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak di luar organisasi. Komunikasi dalam konteks manajerial umumnya dibagi menjadi dua jenis utama, yakni komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

Komunikasi internal adalah proses penyampaian informasi di dalam lingkungan organisasi, yang melibatkan karyawan, manajemen, dan pihak-pihak lain yang termasuk dalam struktur internal perusahaan. Tujuannya adalah untuk memastikan kelancaran operasional, memperkuat koordinasi antarunit, membangun budaya organisasi, serta meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Bentuk komunikasi ini dapat berupa memo, surat elektronik (email), rapat, buletin internal, papan pengumuman, atau sistem manajemen informasi internal. Sebagai contoh, ketika manajer menyampaikan strategi baru perusahaan kepada timnya melalui presentasi bulanan, itu merupakan bentuk komunikasi internal.

Sementara itu, komunikasi eksternal merujuk pada pertukaran informasi antara organisasi dengan pihak di luar organisasi, seperti pelanggan, investor, media massa, regulator, maupun masyarakat luas. Komunikasi ini sangat penting untuk membangun citra publik, membina hubungan dengan pemangku kepentingan, serta mendukung pencapaian tujuan bisnis melalui promosi, layanan pelanggan, atau tanggapan terhadap krisis. Contohnya adalah saat sebuah perusahaan menerbitkan siaran pers mengenai peluncuran produk baru atau menjawab pertanyaan media terkait isu lingkungan yang melibatkan operasionalnya.

Menurut Robbins dan Coulter (2018), komunikasi internal dan eksternal yang efektif menjadi faktor krusial dalam keberhasilan organisasi modern karena keduanya mempengaruhi persepsi, reputasi, dan kepercayaan yang diberikan baik oleh anggota organisasi maupun masyarakat umum. Lebih lanjut, Luthans (2015) menekankan bahwa komunikasi internal yang efisien menciptakan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, sedangkan komunikasi eksternal yang strategis dapat membangun loyalitas konsumen dan hubungan bisnis yang berkelanjutan.

Dengan demikian, kemampuan organisasi dalam mengelola komunikasi secara strategis baik di dalam maupun di luar menjadi keunggulan kompetitif tersendiri dalam

lingkungan bisnis yang penuh tantangan dan perubahan cepat saat ini.

F. Media Komunikasi Digital dan Sosial

Media komunikasi digital dan sosial merupakan instrumen utama dalam era konektivitas global saat ini. Media ini memanfaatkan teknologi digital, termasuk internet, perangkat seluler, dan berbagai platform daring untuk memungkinkan individu, kelompok, dan organisasi menyampaikan pesan, membangun hubungan, serta berinteraksi secara real-time tanpa batasan geografis.

Media digital merujuk pada saluran yang berbasis teknologi digital seperti website, email, aplikasi pesan instan (seperti WhatsApp atau Telegram), dan platform berbagi video (seperti YouTube). Sementara itu, media sosial secara lebih spesifik menunjuk pada platform daring yang memungkinkan pengguna membuat, membagikan, dan bertukar informasi serta konten dalam jejaring virtual. Contoh media sosial yang paling populer meliputi Facebook, Instagram, Twitter (X), LinkedIn, dan TikTok. Media ini bersifat partisipatif, interaktif, dan memungkinkan komunikasi dua arah yang dinamis.

Media komunikasi digital dan sosial telah merevolusi cara organisasi membangun citra, menjangkau konsumen, menyebarkan informasi, hingga mengelola krisis. Misalnya, sebuah perusahaan dapat menggunakan Instagram untuk membangun brand image yang kuat melalui konten visual yang menarik, sementara pemerintah bisa menggunakan Twitter untuk menyampaikan informasi darurat secara cepat dan luas.

Menurut Kaplan dan Haenlein (2010), media sosial merupakan "kelompok aplikasi berbasis internet yang dibangun di atas fondasi ideologis dan teknologi Web 2.0, dan memungkinkan penciptaan serta pertukaran konten buatan pengguna." Media sosial bukan hanya alat komunikasi, tetapi juga ruang publik baru di mana opini, nilai, dan budaya digital berkembang dan saling memengaruhi.

Sementara itu, McQuail (2010) menegaskan bahwa media digital mengubah paradigma komunikasi dari model satu-ke-banyak menjadi banyak-ke-banyak, memungkinkan partisipasi aktif audiens dalam proses produksi dan distribusi pesan. Hal ini menggeser peran tradisional media sebagai sumber utama informasi menjadi lebih horizontal dan kolaboratif.

Media komunikasi digital dan sosial tidak hanya memiliki dimensi teknologis, tetapi juga sosial, kultural, dan politis yang kompleks. Penggunaannya harus mempertimbangkan etika komunikasi, keamanan data, serta literasi digital agar tidak menjadi sarana penyebaran disinformasi atau manipulasi sosial.

G. Strategi Meningkatkan Efektivitas Komunikasi

Strategi meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi sangat krusial untuk memastikan pesan yang disampaikan benar-benar dipahami oleh penerima pesan, serta menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan produktif. Efektivitas komunikasi tidak hanya bergantung pada penyampaian informasi, tetapi juga bagaimana pesan tersebut diterima, ditafsirkan, dan ditindaklanjuti.

Salah satu strategi utama adalah penggunaan komunikasi dua arah yang terbuka. Dalam praktik ini, baik atasan maupun bawahan memiliki kesempatan untuk berbicara dan mendengarkan secara seimbang. Komunikasi dua arah mendorong partisipasi aktif dan membangun kepercayaan, karena setiap individu merasa pendapatnya dihargai. Misalnya, dalam rapat tim mingguan, seorang manajer tidak hanya menyampaikan instruksi, tetapi juga memberikan ruang bagi karyawan untuk mengajukan pertanyaan, memberikan masukan, atau menyampaikan hambatan yang dihadapi dalam pekerjaan.

Selain itu, penting untuk menyesuaikan gaya komunikasi dengan audiens. Seorang pemimpin yang mampu mengidentifikasi latar belakang budaya, tingkat pemahaman, dan preferensi komunikasi bawahannya akan lebih mudah menyampaikan pesan secara efektif. Sebagai contoh, dalam

organisasi multikultural, komunikasi visual seperti infografis dan diagram mungkin lebih efektif dibandingkan hanya teks panjang, karena mengurangi risiko salah tafsir antar budaya.

Penggunaan teknologi yang tepat juga menjadi bagian penting dari strategi komunikasi efektif. Platform komunikasi digital seperti Slack, Microsoft Teams, atau Zoom dapat mempercepat arus informasi dan meningkatkan kolaborasi lintas departemen atau lokasi geografis. Namun, teknologi ini harus diimbangi dengan etika komunikasi digital dan pelatihan agar tidak menimbulkan overload informasi atau miskomunikasi.

Terakhir, membangun budaya umpan balik yang konstruktif merupakan strategi jangka panjang dalam memperkuat komunikasi. Dengan adanya budaya ini, karyawan akan lebih terbuka dalam menyampaikan opini dan lebih siap menerima kritik demi perbaikan. Budaya ini harus dimulai dari pemimpin, dengan memberikan contoh berupa umpan balik yang jelas, spesifik, dan membangun.

Menurut Robbins dan Judge (2019), komunikasi yang efektif merupakan fondasi bagi kerja sama tim dan pengambilan keputusan yang baik dalam organisasi. Sementara itu, Daft (2021) menekankan bahwa pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu membangun saluran komunikasi yang terbuka, jelas, dan adaptif terhadap dinamika lingkungan kerja.

H. Studi Kasus

1. Kegagalan Komunikasi yang Menyebabkan Krisis

Salah satu studi kasus paling menonjol dalam kegagalan komunikasi yang menyebabkan krisis adalah kasus Boeing 737 MAX, yang berujung pada dua kecelakaan tragis dan grounding global pesawat tersebut. Kegagalan ini bukan hanya bersumber dari kesalahan teknis, tetapi juga dari buruknya komunikasi internal dan eksternal perusahaan.

Setelah kecelakaan Lion Air Flight 610 (Oktober 2018) dan Ethiopian Airlines Flight 302 (Maret 2019), penyelidikan mengungkap bahwa sistem otomatis baru bernama MCAS

(*Maneuvering Characteristics Augmentation System*) tidak diinformasikan secara memadai kepada para pilot. Dalam manual penerbangan, MCAS hanya disebutkan secara singkat atau bahkan tidak dijelaskan sama sekali. Ini merupakan bentuk kegagalan komunikasi kritis antara pihak pengembang produk (engineer dan manajemen) dengan pengguna langsung (pilot dan maskapai).

Selain itu, komunikasi publik Boeing pasca kecelakaan juga menuai kritik tajam. Alih-alih transparan dan proaktif dalam mengakui adanya potensi kesalahan sistem, Boeing lebih banyak memberikan pernyataan yang defensif dan teknis. Hal ini memperburuk krisis reputasi yang dihadapi perusahaan.

Lebih jauh lagi, komunikasi internal antara Boeing dan otoritas penerbangan seperti FAA (*Federal Aviation Administration*) juga dinilai tidak terbuka. Beberapa karyawan bahkan diketahui telah mengungkapkan kekhawatiran terhadap keselamatan pesawat, namun tidak ditindaklanjuti secara serius oleh manajemen.

Krisis ini berdampak besar: lebih dari 300 nyawa melayang, kepercayaan publik merosot tajam, nilai saham Boeing anjlok, dan perusahaan mengalami kerugian miliaran dolar. Yang lebih penting, krisis ini menjadi pengingat nyata bahwa kegagalan komunikasi — baik secara teknis, manajerial, maupun etika — dapat menimbulkan konsekuensi yang sangat tragis.

Menurut Ulmer, Sellnow, dan Seeger (2018), krisis komunikasi seperti ini muncul ketika informasi yang vital disembunyikan, tidak diklarifikasi, atau tidak disampaikan pada waktu yang tepat. Transparansi, keterbukaan, dan kecepatan dalam menyampaikan informasi merupakan prinsip utama dalam mencegah eskalasi krisis.

2. Penggunaan Media Sosial Internal yang Tidak Terkontrol

Penggunaan media sosial internal dalam organisasi, seperti platform intranet, grup WhatsApp, Slack, atau Workplace by Meta, memang dirancang untuk mempercepat

komunikasi, kolaborasi, dan keterhubungan antarkaryawan. Namun, jika tidak dikontrol dengan baik, media sosial internal dapat menjadi sumber gangguan, konflik, bahkan membahayakan reputasi organisasi secara internal dan eksternal.

Salah satu studi kasus yang mencerminkan risiko penggunaan media sosial internal yang tidak terkontrol terjadi pada sebuah perusahaan ritel besar di Asia Tenggara (disamarkan demi kerahasiaan). Perusahaan ini menerapkan platform komunikasi internal berbasis aplikasi chat untuk mempercepat koordinasi lintas divisi. Namun, dalam beberapa bulan penggunaan, muncul sejumlah masalah serius.

Pertama, tidak adanya kebijakan atau panduan etika komunikasi menyebabkan beberapa karyawan menggunakan grup untuk menyebarkan informasi pribadi, gosip internal, hingga keluhan terhadap manajemen secara terbuka. Hal ini memicu ketegangan antara karyawan dan pimpinan, serta menciptakan polarisasi dalam tim kerja.

Kedua, frekuensi notifikasi dan percakapan yang tidak relevan dengan pekerjaan menyebabkan overload informasi. Banyak karyawan merasa terganggu oleh notifikasi yang tidak penting, sehingga menurunkan produktivitas dan fokus kerja. Beberapa karyawan bahkan mengaku mengalami stres karena merasa harus terus “online” untuk merespons pesan, meski di luar jam kerja.

Ketiga, informasi sensitif tentang strategi bisnis dan klien penting sempat tersebar ke pihak luar karena tangkapan layar dari percakapan grup internal dibagikan secara tidak bertanggung jawab. Insiden ini mengancam kepercayaan klien dan menciptakan krisis internal yang memaksa manajemen melakukan audit komunikasi digital.

Kasus ini menunjukkan bahwa tanpa batasan dan regulasi yang jelas, media sosial internal bisa berubah dari alat produktif menjadi sumber disfungsi komunikasi. Oleh karena itu, perusahaan akhirnya menyusun kebijakan

komunikasi digital, melatih karyawan tentang etika berkomunikasi daring, dan membatasi akses grup hanya untuk urusan pekerjaan dengan struktur yang lebih formal.

Menurut studi dari Treem dan Leonardi (2013), media sosial internal memiliki potensi besar dalam meningkatkan keterbukaan informasi dan kolaborasi, tetapi juga berisiko memperbesar konflik, jika tidak diiringi dengan kontrol organisasi yang memadai dan kesadaran etis dari penggunaanya.

3. Konflik Antar Divisi karena Salah Persepsi

Di sebuah perusahaan manufaktur skala nasional, terjadi konflik yang cukup serius antara Divisi Produksi dan Divisi Pemasaran. Konflik ini berawal dari salah persepsi mengenai permintaan pasar dan kapasitas produksi. Divisi Pemasaran melaporkan adanya lonjakan permintaan dari pelanggan dan langsung menjanjikan percepatan waktu pengiriman tanpa terlebih dahulu berkoordinasi dengan Divisi Produksi. Mereka berasumsi bahwa pihak produksi mampu menyesuaikan kapasitas kerja dengan cepat seperti sebelumnya.

Namun, pada kenyataannya, Divisi Produksi sedang mengalami gangguan pasokan bahan baku dan kekurangan tenaga kerja akibat cuti tahunan yang bertepatan. Karena tidak adanya informasi awal yang akurat dan komunikasi yang jelas antara kedua divisi, pihak Produksi tidak siap memenuhi permintaan tersebut. Akibatnya, terjadi keterlambatan pengiriman produk ke pelanggan, yang berdampak pada keluhan pelanggan dan kerugian citra perusahaan.

Divisi Produksi menyalahkan Divisi Pemasaran karena dianggap bertindak sepihak dan tidak realistis dalam menjanjikan pengiriman, sementara Divisi Pemasaran merasa Produksi tidak responsif terhadap kebutuhan pasar. Persepsi yang berbeda terhadap tanggung jawab dan keterbatasan masing-masing divisi inilah yang menjadi akar konflik.

Setelah konflik tersebut memuncak, manajemen perusahaan mengadakan forum komunikasi lintas divisi untuk menyamakan persepsi dan menyusun prosedur koordinasi yang lebih ketat. Salah satu hasilnya adalah dibentuknya sistem peringatan kapasitas produksi dan protokol validasi pesanan besar sebelum dijanjikan ke klien. Selain itu, pelatihan komunikasi antardivisi juga diadakan secara berkala untuk menghindari miskomunikasi serupa.

Kasus ini menggambarkan bagaimana salah persepsi dan kurangnya komunikasi antar divisi dapat menyebabkan konflik internal yang berdampak sistemik. Menurut Thomas dan Kilmann (2007), konflik organisasi yang berasal dari miskomunikasi hanya dapat diselesaikan melalui peningkatan transparansi informasi dan pengembangan empati antardepartemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Barnlund, D. C. (1970). *A Transactional Model of Communication*. In K. K. Sereno & C. D. Mortensen (Eds.), *Foundations of Communication Theory*. Harper & Row.
- Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Federal Aviation Administration (2020). *Boeing 737 MAX Flight Control System Review*.
- Gelles, D., & Kitroeff, N. (2019). "Boeing Was 'Go, Go, Go' to Beat Airbus With the 737 Max." *The New York Times*.
- Gudykunst, W. B. (2004). *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication* (4th ed.). Sage Publications.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2017). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. Routledge.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social-Media*. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kreps, G. L. (2011). *Communication in Organizations* (2nd ed.). Routledge.
- McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory* (6th ed.). London: Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schramm, W. (1954). *How Communication Works*. In *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press.

- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2007). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). *Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association*. *Communication Yearbook*, 36, 143-189.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2018). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity* (4th ed.). SAGE Publications.

BAB 6

KEPEMIMPINAN DAN PENGARUH SOSIAL

A. Teori Kepemimpinan Klasik dan Modern

Teori Kepemimpinan Klasik dan Modern mengacu pada pendekatan yang digunakan untuk memahami bagaimana pemimpin mempengaruhi organisasi dan pengikutnya. Kedua pendekatan ini memiliki karakteristik yang berbeda, tergantung pada waktu dan konteks perkembangan teori-teori tersebut.

Teori Kepemimpinan Klasik mencakup pemikiran-pemikiran awal tentang kepemimpinan, yang lebih terfokus pada sifat-sifat individu atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin. Dalam pendekatan ini, pemimpin dianggap sebagai seseorang yang secara alami memiliki kualitas tertentu yang membedakannya dari orang lain, seperti kecerdasan, keberanian, dan kemampuan untuk memimpin. Beberapa teori yang termasuk dalam kategori ini antara lain adalah:

1. Teori Kepemimpinan Sifat yang berfokus pada karakteristik bawaan yang dimiliki oleh pemimpin yang baik, seperti yang dijelaskan oleh para ahli seperti Stogdill (1948), yang mengidentifikasi berbagai kualitas seperti kecerdasan, inisiatif, dan kemampuan untuk berkomunikasi sebagai indikator kepemimpinan yang efektif.
2. Teori Kepemimpinan Perilaku berfokus pada perilaku yang dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana perilaku ini mempengaruhi kinerja organisasi. Salah satu contoh adalah teori yang dikembangkan oleh Ohio State University dan University of Michigan, yang mengidentifikasi dua dimensi

utama perilaku pemimpin: orientasi terhadap tugas dan orientasi terhadap hubungan.

3. Teori Kepemimpinan Kontinjensi, yang berkembang pada 1950-an dan 1960-an, mengajukan gagasan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi. Salah satu contoh terkemuka adalah model Fiedler (1967) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kondisi situasi.

Teori Kepemimpinan Modern cenderung lebih menekankan pada aspek dinamis dan kontekstual dari kepemimpinan. Pemimpin tidak hanya dilihat sebagai individu dengan kualitas tertentu, tetapi juga sebagai orang yang mampu beradaptasi dengan berbagai situasi dan berfokus pada pengembangan hubungan dengan pengikut serta hasil yang dicapai. Teori-teori modern ini lebih banyak menekankan pada peran emosi, transformasi, dan konteks organisasi dalam mempengaruhi kepemimpinan.

1. Teori Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, yang dikemukakan oleh Bass (1985), membedakan dua jenis kepemimpinan yang berbeda. Kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, sementara kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi dan perubahan yang didorong oleh pemimpin untuk mengubah organisasi dan meningkatkan motivasi serta komitmen pengikut.
2. Teori Kepemimpinan Karismatik, yang dikembangkan oleh Weber (1947), menekankan bahwa pemimpin karismatik memiliki daya tarik pribadi yang luar biasa yang mampu memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang sangat inspiratif. Pemimpin jenis ini sering kali diidentifikasi sebagai pemimpin yang menginspirasi perubahan besar dalam organisasi atau masyarakat.
3. Teori Kepemimpinan Servant, yang dikemukakan oleh Greenleaf (1977), mengusulkan bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang lebih mementingkan kebutuhan

pengikutnya daripada kebutuhan pribadi atau organisasi. Pemimpin servant berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan pengikut, serta menciptakan budaya yang mendukung partisipasi dan kolaborasi.

Sumber-sumber pustaka yang dapat digunakan untuk mempelajari teori-teori ini meliputi karya Stogdill (1948) untuk teori sifat kepemimpinan, Fiedler (1967) untuk teori kontinjensi, Bass (1985) untuk teori transaksional dan transformasional, Weber (1947) untuk kepemimpinan karismatik, dan Greenleaf (1977) untuk teori kepemimpinan servant.

Dengan memahami kedua pendekatan ini, kita dapat melihat bahwa teori kepemimpinan telah berkembang dari pandangan yang lebih statis dan individualistik menjadi pendekatan yang lebih kompleks, kontekstual, dan berfokus pada hubungan.

B. Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya

Gaya kepemimpinan merujuk pada pendekatan atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memimpin, memotivasi, dan memengaruhi tim atau organisasinya. Setiap pemimpin memiliki gaya unik yang mempengaruhi dinamika tempat kerja dan hasil yang dicapai. Gaya kepemimpinan ini dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe, yang masing-masing memiliki dampak tertentu terhadap kinerja dan budaya organisasi.

Salah satu gaya kepemimpinan yang umum adalah gaya kepemimpinan otokratis, di mana pemimpin mengambil keputusan tanpa melibatkan orang lain dan mengharapkan pengikut untuk mengikuti instruksi tanpa pertanyaan. Gaya ini sering kali efektif dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat dan ketegasan, namun bisa menghambat kreativitas dan partisipasi anggota tim. Di sisi lain, gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif menekankan pentingnya kolaborasi dan pengambilan keputusan bersama. Gaya ini dapat meningkatkan motivasi, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, dan kreativitas dalam tim.

Ada juga gaya kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pemberdayaan dan pengembangan individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional menginspirasi tim untuk mencapai tujuan yang lebih besar dengan memberi mereka visi yang jelas dan motivasi untuk berinovasi. Gaya ini dapat meningkatkan komitmen dan pencapaian kinerja yang tinggi, karena anggota tim merasa dihargai dan terdorong untuk berkembang.

Gaya kepemimpinan yang lebih lembut atau afilitatif berfokus pada hubungan interpersonal dan penciptaan suasana harmonis di tempat kerja. Pemimpin afilitatif sangat peduli dengan kesejahteraan emosional anggota tim, dan gaya ini efektif dalam menciptakan ikatan yang kuat di antara anggota tim. Namun, jika tidak diimbangi dengan kemampuan mengambil keputusan yang tegas, bisa berisiko dalam menghadapi tantangan besar.

Selain itu, pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *laissez-faire* cenderung memberikan kebebasan penuh kepada tim dalam mengambil keputusan, dengan sedikit atau tanpa intervensi dari pemimpin. Meskipun gaya ini dapat memberi tim otonomi yang lebih besar, terkadang dapat menurunkan akuntabilitas dan menyebabkan kebingungan mengenai arah dan tujuan.

Setiap gaya kepemimpinan memiliki dampak yang berbeda-beda, tergantung pada konteksnya. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, sementara gaya yang kurang tepat bisa mengarah pada konflik, ketidakpuasan, dan penurunan kinerja.

Contoh konkret dari gaya kepemimpinan dapat ditemukan pada perusahaan-perusahaan besar seperti Google yang dikenal dengan gaya kepemimpinan transformasionalnya, di mana mereka memberi kebebasan dan otonomi kepada tim untuk berinovasi dan mengambil keputusan, menciptakan lingkungan yang sangat mendukung kreativitas dan pengembangan.

C. Kepemimpinan Karismatik dan Transformasional

Kepemimpinan karismatik dan transformasional adalah dua pendekatan kepemimpinan yang sering dikaji dalam teori manajemen, dengan masing-masing memiliki karakteristik unik meskipun keduanya memiliki tujuan yang mirip dalam memotivasi dan menginspirasi pengikutnya.

Kepemimpinan karismatik berfokus pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan mempengaruhi orang lain melalui daya tarik pribadi, energi, dan kepercayaan diri yang luar biasa. Pemimpin karismatik cenderung memiliki pengaruh yang kuat atas pengikutnya, sering kali menggunakan pesona pribadi mereka untuk menarik perhatian dan mendapatkan pengikut yang setia. Para pemimpin ini seringkali memiliki visi yang sangat jelas dan kemampuan untuk mengartikulasikan visi tersebut dengan cara yang sangat menggerakkan hati pengikutnya. Mereka mampu menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan tim mereka, yang membuat pengikut merasa terinspirasi dan siap untuk mengikuti pemimpin tersebut dalam mencapai tujuan bersama.

Contoh dari pemimpin karismatik adalah Mahatma Gandhi, yang mampu menggerakkan massa besar untuk memperjuangkan kemerdekaan India dengan pendekatan yang damai dan penuh keyakinan. Dengan kehadiran dan pidato-pidatonya yang menyentuh, Gandhi berhasil membangkitkan semangat juang dan solidaritas rakyat India.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional berfokus pada proses perubahan yang mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya memotivasi pengikut untuk meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga berusaha mengubah cara pandang dan nilai-nilai pengikut agar lebih selaras dengan visi jangka panjang organisasi. Kepemimpinan ini sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menjadi model peran yang menginspirasi dan membimbing pengikut untuk berinovasi dan berkembang secara pribadi dan profesional.

Contoh kepemimpinan transformasional dapat ditemukan pada sosok seperti Nelson Mandela, yang berhasil membawa perubahan besar di Afrika Selatan dengan menginspirasi rekonsiliasi dan perdamaian setelah berakhirnya sistem apartheid. Keberhasilannya dalam mengubah struktur sosial dan politik negara tersebut menunjukkan betapa kuatnya dampak kepemimpinan transformasional dalam menciptakan perubahan yang berkelanjutan.

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional mencakup empat elemen utama: idealized influence (pengaruh yang dihormati), inspirational motivation (motivasi yang menginspirasi), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (pertimbangan individual). Elemen-elemen ini berfungsi untuk meningkatkan kesadaran dan komitmen pengikut terhadap tujuan jangka panjang yang lebih besar.

D. Kekuasaan dan Pengaruh dalam Organisasi

Kekuasaan dan pengaruh dalam organisasi merupakan dua konsep yang saling terkait, namun memiliki perbedaan yang mendasar. Kekuasaan merujuk pada kemampuan untuk mempengaruhi atau mengendalikan perilaku orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kekuasaan bisa berasal dari berbagai sumber, seperti posisi dalam struktur organisasi, kontrol atas sumber daya, atau keahlian tertentu yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kekuasaan biasanya dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat dalam organisasi dan mengarahkan orang lain untuk mengikuti instruksi atau kebijakan tertentu.

Sebaliknya, pengaruh lebih mengacu pada kemampuan untuk memengaruhi orang lain tanpa memerlukan kekuasaan formal atau otoritas struktural. Pengaruh sering kali bersifat lebih informal dan bergantung pada hubungan interpersonal, kredibilitas, atau kemampuan seseorang untuk membangun jaringan yang kuat. Pengaruh bisa dimiliki oleh siapa saja dalam organisasi, bahkan mereka yang tidak memiliki kekuasaan

formal. Hal ini sering terlihat dalam kasus pemimpin informal, yang meskipun tidak memiliki jabatan tinggi, mampu mempengaruhi keputusan atau perilaku rekan kerja mereka melalui komunikasi yang efektif atau keterampilan dalam membangun konsensus.

Contoh dalam organisasi bisa dilihat pada seorang manajer yang memiliki kekuasaan formal karena posisinya, seperti memberikan perintah kepada bawahan atau mengalokasikan sumber daya. Namun, seorang karyawan yang tidak memiliki kekuasaan formal dapat mempengaruhi keputusan dengan memberikan ide yang brilian dalam rapat atau membangun dukungan di kalangan kolega melalui pengaruh pribadi dan keterampilan komunikasi.

Dalam literatur, ada banyak kajian yang menjelaskan kedua konsep ini. Misalnya, menurut French dan Raven (1959), terdapat lima jenis kekuasaan yang dapat dimiliki seseorang dalam organisasi, yaitu kekuasaan berdasarkan posisi (*legitimate power*), kekuasaan berdasarkan penghargaan (*reward power*), kekuasaan berdasarkan paksaan (*coercive power*), kekuasaan berdasarkan keahlian (*expert power*), dan kekuasaan referensial (*referent power*). Mereka juga menjelaskan bahwa pengaruh dapat berfungsi sebagai alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang lebih luas dan menciptakan perubahan dalam dinamika organisasi. Sumber lain, seperti Yukl (2010), juga menyatakan bahwa pengaruh dapat dicapai melalui berbagai cara, termasuk persuasi, memberi contoh, atau mengembangkan hubungan baik yang memfasilitasi kerja sama.

E. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan Situasional adalah teori yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard pada awal 1970-an. Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam semua situasi. Sebaliknya, pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tingkat kesiapan dan kemampuan pengikutnya. Gaya kepemimpinan yang

digunakan bisa bervariasi dari memberi arahan yang lebih banyak hingga memberi kebebasan kepada pengikutnya, tergantung pada kebutuhan situasi. Tingkat kesiapan pengikut dibagi menjadi empat kategori, yaitu:

1. Tingkat R1: Pengikut tidak memiliki kemampuan atau kepercayaan diri yang cukup untuk melakukan tugas tertentu, sehingga pemimpin perlu memberi arahan yang sangat jelas dan spesifik.
2. Tingkat R2: Pengikut mulai memiliki sedikit kemampuan, namun mereka masih membutuhkan dukungan dan motivasi untuk melaksanakan tugas.
3. Tingkat R3: Pengikut cukup terampil dan mampu, tetapi masih membutuhkan dorongan atau persetujuan dari pemimpin.
4. Tingkat R4: Pengikut sangat kompeten dan percaya diri, sehingga mereka dapat bekerja secara mandiri dan tidak memerlukan arahan atau pengawasan yang ketat.

Dalam kepemimpinan situasional, pemimpin harus menilai tingkat kesiapan pengikut dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat. Sebagai contoh, jika seorang manajer bekerja dengan tim baru yang belum memiliki pengalaman dalam proyek tertentu (R1), maka pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih direktif, memberikan instruksi yang jelas dan mengawasi mereka lebih ketat. Namun, jika tim tersebut sudah berpengalaman dan percaya diri (R4), manajer bisa memberikan lebih banyak otonomi dan memberi mereka kebebasan dalam pengambilan keputusan.

Teori ini relevan dalam berbagai situasi kerja, misalnya dalam proyek kolaboratif di perusahaan, di mana pemimpin harus menilai setiap anggota tim dan menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan kebutuhan dan kemampuan individu. Sumber pustaka terkait teori ini adalah Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Dalam buku ini, Hersey dan Blanchard mengembangkan konsep kepemimpinan situasional yang tetap

digunakan dalam manajemen dan studi kepemimpinan hingga saat ini.

F. Kepemimpinan Politik di Lingkungan Kerja

Kepemimpinan politik di lingkungan kerja merujuk pada penggunaan kekuasaan, pengaruh, dan strategi untuk mempengaruhi keputusan dan arah organisasi melalui hubungan interpersonal dan dinamika kekuasaan. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya bertindak berdasarkan otoritas formal yang mereka miliki, tetapi juga menggunakan keterampilan politik untuk mengelola dan memanipulasi situasi guna mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan politik ini seringkali melibatkan pengelolaan aliansi, pemecahan konflik, dan pembuatan keputusan yang menguntungkan individu atau kelompok tertentu di dalam organisasi.

Seorang pemimpin politik yang efektif biasanya memiliki kemampuan untuk membaca situasi, mengenali peluang, dan menavigasi tantangan yang dihadapi oleh individu atau kelompok yang berbeda dalam organisasi. Mereka sering menggunakan taktik seperti pengaruh personal, aliansi strategis, dan persuasi untuk memengaruhi hasil yang diinginkan. Mereka mungkin juga bekerja untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, serta memanfaatkan informasi yang tersedia untuk memajukan posisi mereka.

Contoh nyata dari kepemimpinan politik di tempat kerja dapat ditemukan dalam perusahaan besar di mana beberapa pemimpin saling bersaing untuk mempromosikan ide atau strategi mereka. Seorang manajer dapat membentuk aliansi dengan rekan-rekannya di departemen lain untuk mendapatkan dukungan bagi proyek yang dia pimpin, sambil mengelola atau bahkan memanfaatkan konflik antar tim untuk memastikan bahwa rencana yang mereka usung tetap berjalan sesuai harapan. Pada tingkat yang lebih rendah, individu mungkin menggunakan taktik politik untuk mempengaruhi rekan-

rekannya atau atasan mereka agar mendapatkan sumber daya atau pengakuan yang lebih besar.

Penting untuk dicatat bahwa meskipun kepemimpinan politik sering dianggap sebagai hal yang negatif, penggunaan politik secara etis dalam organisasi dapat memberikan hasil yang positif, seperti meningkatkan komunikasi antar departemen atau meredakan ketegangan yang dapat merusak kinerja organisasi. Namun, ketika digunakan untuk tujuan pribadi atau manipulasi, kepemimpinan politik dapat menciptakan budaya kerja yang tidak sehat dan merusak kepercayaan antara anggota tim.

Kepemimpinan politik di tempat kerja, jika diterapkan dengan bijaksana, dapat menjadi alat yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga memerlukan pertimbangan etis yang mendalam untuk mencegah dampak negatif terhadap budaya organisasi.

G. Etika dan Tanggung Jawab Kepemimpinan

Etika dan tanggung jawab kepemimpinan adalah dua komponen yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan yang etis tidak hanya memperhatikan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga cara mencapai tujuan tersebut, yaitu dengan menghormati nilai-nilai moral yang berlaku. Pemimpin yang bertanggung jawab memahami bahwa keputusan yang mereka ambil akan mempengaruhi orang lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Etika kepemimpinan melibatkan prinsip-prinsip seperti kejujuran, integritas, transparansi, keadilan, dan tanggung jawab sosial.

Seorang pemimpin yang etis akan memimpin dengan memberi contoh yang baik, memperlakukan karyawan dengan rasa hormat, dan selalu berusaha untuk membuat keputusan yang adil dan tidak merugikan pihak manapun. Tanggung jawab kepemimpinan mencakup kewajiban untuk memastikan kesejahteraan karyawan, berkontribusi pada pembangunan sosial dan lingkungan yang berkelanjutan, serta menjaga keberlanjutan organisasi.

Contoh konkret dari etika kepemimpinan adalah pemimpin yang mengutamakan komunikasi terbuka dalam organisasi dan selalu menghindari penyalahgunaan kekuasaan. Misalnya, seorang CEO yang dengan jelas dan transparan mengomunikasikan kebijakan organisasi yang berdampak langsung kepada karyawan, serta memastikan bahwa kebijakan tersebut dibuat dengan mempertimbangkan kepentingan bersama, bukan hanya kepentingan segelintir pihak.

Contoh tanggung jawab kepemimpinan dapat dilihat pada pemimpin yang tidak hanya berfokus pada profitabilitas perusahaan, tetapi juga pada dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan. Misalnya, seorang pemimpin yang memutuskan untuk mengurangi emisi karbon perusahaan meskipun ini berarti pengeluaran awal yang lebih tinggi, karena mereka percaya bahwa ini adalah langkah yang bertanggung jawab terhadap planet ini.

H. Studi Kasus

1. Gagalnya Pemimpin Visioner karena Gaya Otoriter

Studi kasus tentang kegagalan pemimpin visioner yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan otoriter menggambarkan bagaimana ketegasan dan pengaruh pemimpin yang kuat, yang seharusnya memberikan arah dan inspirasi untuk masa depan, malah berbalik merugikan organisasi. Pemimpin yang visioner biasanya dikenal dengan kemampuannya untuk melihat gambaran besar dan memotivasi tim menuju tujuan jangka panjang yang ambisius. Namun, ketika pemimpin ini menggabungkan gaya kepemimpinan visioner dengan pendekatan otoriter—di mana keputusan sepenuhnya berada di tangan pemimpin tanpa melibatkan masukan dari anggota tim—dampaknya bisa menjadi sangat negatif.

Salah satu contoh nyata dari kegagalan semacam ini adalah kasus yang melibatkan perusahaan teknologi yang pernah sangat sukses, namun akhirnya mengalami penurunan drastis karena kegagalan kepemimpinan.

Misalnya, pada perusahaan X yang dipimpin oleh seorang CEO visioner, yang dikenal memiliki ide-ide brilian mengenai inovasi produk. Namun, CEO ini sering kali menerapkan gaya kepemimpinan yang sangat otoriter, memaksakan ide-idenya tanpa memberi ruang bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat atau berbagi perspektif.

Pemimpin ini menuntut tim untuk mengikuti visi yang dia tetapkan tanpa adanya ruang untuk diskusi atau perubahan. Pada awalnya, visi tersebut tampaknya berhasil, karena banyak karyawan yang merasa terinspirasi oleh tujuan besar yang ditetapkan. Namun, seiring berjalannya waktu, karyawan merasa tertekan dan kehilangan rasa memiliki terhadap keputusan yang diambil, karena mereka tidak merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menyebabkan rendahnya motivasi dan komitmen dari karyawan, serta peningkatan tingkat turnover.

Keputusan-keputusan yang diambil tanpa konsultasi dengan pihak terkait menyebabkan kesalahan strategis yang merugikan, misalnya peluncuran produk yang gagal karena tidak memahami kebutuhan pasar dengan baik. Semakin banyak karyawan yang merasa tidak dihargai dan tertekan, dan pada akhirnya, perusahaan menghadapi penurunan kinerja yang signifikan.

Studi kasus ini menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan otoriter, meskipun seorang pemimpin memiliki visi yang kuat dan ambisius, dapat menghambat kolaborasi, inovasi, dan motivasi dalam organisasi. Kepemimpinan yang terlalu menekankan kontrol dan pengendalian dapat menciptakan lingkungan kerja yang toksik, di mana ide-ide kreatif terhambat dan kepercayaan terhadap pemimpin menurun. Beberapa pelajaran yang bisa dipetik dari studi kasus ini antara lain:

- a. Pemimpin yang visioner harus memiliki keseimbangan antara kepemimpinan yang kuat dan keterbukaan terhadap masukan dari timnya.

- b. Gaya otoriter dapat mengurangi rasa memiliki dan keterlibatan karyawan, yang berdampak negatif pada produktivitas dan inovasi.
- c. Kepemimpinan yang berhasil tidak hanya ditentukan oleh visi besar, tetapi juga oleh kemampuan untuk mengelola hubungan dan membangun kepercayaan dengan anggota tim.

2. Manipulasi Kekuasaan oleh Manajer

Studi kasus tentang manipulasi kekuasaan oleh manajer sering kali menggambarkan bagaimana seorang pemimpin atau manajer menggunakan posisi dan otoritasnya untuk memperoleh keuntungan pribadi atau untuk memanipulasi keputusan yang merugikan pihak lain dalam organisasi. Manipulasi kekuasaan ini bisa berwujud dalam berbagai bentuk, seperti penyalahgunaan wewenang, pengambilan keputusan yang tidak adil, atau penggunaan informasi yang tidak transparan untuk mendukung agenda pribadi.

Sebagai contoh, kita bisa melihat studi kasus yang terjadi di sebuah perusahaan besar multinasional di mana seorang manajer proyek (sebut saja, Manajer X) menggunakan posisinya untuk memanipulasi keputusan yang diambil oleh timnya demi kepentingan pribadi, meskipun tindakan tersebut tidak sesuai dengan tujuan perusahaan atau kebijakan internal.

Kasus: Manipulasi Keputusan Proyek oleh Manajer X

Manajer X memimpin sebuah proyek yang memiliki anggaran besar dan waktu yang ketat untuk diselesaikan. Namun, bukannya bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan dan tim, Manajer X menggunakan pengaruhnya untuk mempengaruhi pemilihan vendor atau pemasok proyek. Meskipun ada beberapa pilihan vendor yang lebih murah dan lebih efisien, Manajer X memilih untuk bekerja sama dengan pemasok yang memberikan keuntungan pribadi, seperti imbalan finansial atau hubungan pribadi

yang saling menguntungkan. Dalam hal ini, keputusan yang dibuat bukanlah yang terbaik untuk proyek tersebut atau organisasi secara keseluruhan, tetapi untuk memenuhi kepentingan pribadi Manajer X.

Tindakan ini mengarah pada pengeluaran yang lebih tinggi dari yang seharusnya, serta kualitas yang lebih rendah karena pemasok yang dipilih tidak memiliki reputasi atau kemampuan yang baik. Selain itu, proyek mengalami keterlambatan karena pemasok yang dipilih tidak dapat memenuhi tenggat waktu yang dijanjikan. Semua keputusan ini diambil dengan manipulasi data dan informasi yang disampaikan kepada pihak yang lebih tinggi, untuk menutupi kenyataan bahwa keputusan tersebut tidak objektif.

Dampak dari Manipulasi Kekuasaan:

- a. Kerugian Finansial: Proyek tersebut membengkak biayanya, yang mengakibatkan kerugian finansial bagi perusahaan. Selain itu, produk yang dihasilkan tidak memenuhi standar yang diharapkan, merugikan reputasi perusahaan.
- b. Penurunan Kepercayaan: Kepercayaan tim terhadap manajer turun drastis, karena mereka merasa keputusan diambil tanpa mempertimbangkan kebaikan bersama. Ini juga mempengaruhi hubungan antar tim dan menciptakan atmosfer kerja yang tidak sehat.
- c. Konflik Internal: Beberapa anggota tim merasa diperlakukan tidak adil dan mulai mencari cara untuk menyampaikan keluhan mereka kepada pihak manajemen lebih tinggi. Konflik ini dapat merusak hubungan kerja dan menciptakan ketidakpuasan yang meluas.

Solusi untuk Mengatasi Manipulasi Kekuasaan:

- a. Transparansi dalam Pengambilan Keputusan: Manajer dan perusahaan perlu menerapkan proses pengambilan keputusan yang lebih transparan, dengan melibatkan lebih banyak pihak dan memastikan bahwa keputusan yang diambil adalah yang terbaik untuk organisasi.

- b. Pengawasan dan Akuntabilitas: Penerapan mekanisme pengawasan yang ketat terhadap keputusan-keputusan yang melibatkan anggaran besar atau pengadaan barang dan jasa dapat membantu mencegah manipulasi kekuasaan. Setiap keputusan harus dipertanggungjawabkan dengan jelas.
- c. Pelatihan Etika Kepemimpinan: Memberikan pelatihan kepada manajer dan pemimpin di organisasi mengenai etika kepemimpinan dan bagaimana mengelola kekuasaan dengan tanggung jawab akan membantu mengurangi risiko manipulasi kekuasaan.

3. Dilema Etika dalam Kepemimpinan Tim

Studi kasus dilema etika dalam kepemimpinan tim sering muncul ketika seorang pemimpin dihadapkan pada pilihan yang sulit antara mempertahankan prinsip moral dan mencapai tujuan organisasi yang ambisius. Salah satu contoh studi kasus yang dapat menggambarkan dilema etika ini adalah situasi di mana seorang pemimpin tim di sebuah perusahaan menghadapi keputusan untuk memprioritaskan hasil proyek yang menguntungkan, namun dengan cara yang dapat merugikan anggota tim.

Kasus: Penentuan Batas Waktu yang Tidak Realistis

Seorang manajer proyek di sebuah perusahaan teknologi harus memimpin timnya untuk mengembangkan perangkat lunak baru. Tugas utama adalah memastikan bahwa proyek ini selesai tepat waktu agar perusahaan dapat merilisnya pada tanggal yang ditentukan oleh pemasaran. Namun, dalam proses pengembangan, tim menghadapi berbagai hambatan teknis dan masalah sumber daya, yang berarti batas waktu yang ditetapkan tidak realistis. Pemimpin proyek memiliki dua pilihan:

- a. Mematuhi Deadline yang Ditetapkan: Pemimpin dapat memilih untuk menekan tim agar tetap memenuhi batas waktu, meskipun ini berarti memaksa mereka bekerja

lembur secara intensif tanpa pertimbangan yang cukup atas kesejahteraan mereka.

- b. Mengubah Deadline untuk Kualitas yang Lebih Baik: Pemimpin dapat memilih untuk meminta perpanjangan waktu, meskipun ini akan berisiko mengganggu rencana pemasaran perusahaan dan dapat mempengaruhi citra perusahaan jika produk tersebut terlambat diluncurkan.

Dalam konteks ini, dilema etika muncul karena pemimpin dihadapkan pada pilihan untuk mengorbankan kesejahteraan tim demi hasil yang lebih cepat, atau mengutamakan kepentingan tim dan kualitas produk meskipun ini akan mempengaruhi tujuan jangka pendek perusahaan.

Dimensi Etika dalam Keputusan Pemimpin

Pemimpin yang etis akan mempertimbangkan beberapa aspek berikut dalam membuat keputusan:

- a. Keadilan: Apakah keputusan yang diambil adil bagi seluruh anggota tim? Memaksa tim untuk bekerja lembur dapat dianggap tidak adil jika mereka tidak diberikan kompensasi yang sesuai atau waktu istirahat yang cukup.
- b. Transparansi: Pemimpin yang etis akan menjelaskan situasi yang dihadapi tim secara terbuka dan jujur, serta mengomunikasikan tantangan yang ada, alih-alih menyembunyikan kenyataan demi memenuhi target.
- c. Keberlanjutan: Seorang pemimpin yang bertanggung jawab akan mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusannya. Memaksakan tim untuk terus bekerja di luar batas mereka dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan produktivitas dalam jangka panjang, yang akhirnya merugikan Perusahaan.

Solusi yang Dapat Dipilih Pemimpin

Pemimpin yang mengedepankan etika akan memilih solusi yang mengutamakan kesejahteraan tim sambil tetap berusaha mencapai tujuan organisasi. Beberapa langkah yang bisa diambil antara lain:

- a. Negosiasi ulang dengan pihak pemasaran: Meminta perpanjangan waktu sambil menjelaskan tantangan yang dihadapi tim dalam pengembangan perangkat lunak, serta menekankan bahwa kualitas produk lebih penting daripada kecepatan peluncuran.
- b. Pengelolaan Sumber Daya yang Lebih Efektif: Mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada dengan menambah anggota tim atau memperbaiki proses kerja untuk mengurangi tekanan waktu tanpa mengorbankan kualitas.
- c. Pemberian Insentif atau Dukungan Moral: Memotivasi tim dengan memberikan insentif berupa kompensasi lembur yang adil atau mengatur jadwal yang lebih fleksibel untuk mengurangi stres dan meningkatkan semangat tim.

Pembelajaran dari Kasus

Studi kasus ini mengajarkan kita bahwa dilema etika dalam kepemimpinan tim sering kali melibatkan keseimbangan antara kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi dan tanggung jawab terhadap kesejahteraan individu dalam tim. Kepemimpinan yang etis memerlukan keberanian untuk membuat keputusan yang sulit, bahkan jika itu berarti menentang ekspektasi atau tekanan dari pihak luar, seperti manajemen senior atau departemen lain.

Pentingnya transparansi, keadilan, dan tanggung jawab sosial adalah nilai-nilai yang perlu dipegang oleh pemimpin ketika menghadapi dilema semacam ini. Dalam jangka panjang, keputusan yang beretika akan membangun kepercayaan dalam tim dan meningkatkan loyalitas, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage publications.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership*. Praeger Publishers.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Institute for Social Research.
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Prentice-Hall.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage publications.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. HarperBusiness.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

BAB

7

KONFLIK, NEGOSIASI, DAN RESOLUSI

A. Sumber Konflik di Tempat Kerja

Sumber konflik di tempat kerja dapat berasal dari berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Secara umum, konflik muncul karena adanya ketidaksesuaian dalam tujuan, nilai, atau cara kerja antar individu atau kelompok. Berikut ini adalah beberapa sumber utama konflik di tempat kerja:

1. Perbedaan Tujuan dan Prioritas

Setiap individu atau tim memiliki tujuan dan prioritas yang berbeda. Ketika tujuan pribadi atau tim bertentangan dengan tujuan organisasi atau antar tim, konflik dapat muncul. Misalnya, departemen pemasaran mungkin fokus pada peningkatan penjualan, sementara departemen produksi lebih mengutamakan efisiensi biaya, yang dapat menciptakan ketegangan antara kedua departemen tersebut.

2. Perbedaan Nilai dan Budaya

Nilai dan budaya yang berbeda antara individu atau kelompok dalam organisasi juga dapat menjadi sumber konflik. Di lingkungan kerja yang multikultural, perbedaan dalam cara pandang terhadap waktu, kepemimpinan, atau metode kerja dapat menciptakan ketegangan. Contohnya, perbedaan antara karyawan yang berasal dari budaya yang lebih hierarkis dengan mereka yang lebih menghargai pendekatan kolaboratif dan egaliter.

3. Komunikasi yang Buruk

Komunikasi yang tidak efektif adalah penyebab umum konflik di tempat kerja. Misunderstanding, kurangnya kejelasan dalam instruksi, atau tidak adanya saluran komunikasi yang terbuka sering kali mengarah pada ketegangan. Contoh nyata adalah saat seorang manajer tidak memberi umpan balik yang jelas atau tepat waktu, yang mengarah pada kebingungannya tim dan, pada akhirnya, konflik.

4. Persaingan dan Kompetisi

Kompetisi untuk sumber daya terbatas, seperti anggaran, ruang kantor, atau bahkan promosi, dapat memicu konflik antar karyawan. Di lingkungan yang sangat kompetitif, individu mungkin merasa perlu untuk berkompetisi dengan rekan kerja mereka untuk mendapatkan perhatian atasan atau penghargaan. Misalnya, dua karyawan yang bersaing untuk posisi manajerial yang sama dapat saling berkonflik, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

5. Perbedaan Gaya Kepemimpinan

Ketika manajer atau pemimpin tim memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, ini bisa menimbulkan ketegangan. Sebagai contoh, seorang manajer yang menerapkan gaya kepemimpinan otoriter mungkin bertabrakan dengan karyawan yang lebih nyaman bekerja dalam lingkungan yang lebih terbuka dan partisipatif.

Masalah Pribadi

Terkadang, konflik di tempat kerja bukan hanya tentang pekerjaan, tetapi lebih kepada masalah pribadi yang dibawa ke dalam lingkungan profesional. Misalnya, ketidakcocokan antara dua rekan kerja bisa disebabkan oleh faktor-faktor pribadi seperti perbedaan dalam kepribadian, persaingan sosial, atau masalah luar pekerjaan yang terbawa ke dalam interaksi mereka.

Ketidakadilan atau Diskriminasi

Ketidakadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti promosi, penugasan pekerjaan, atau penilaian kinerja yang tidak adil, sering kali menjadi pemicu konflik. Diskriminasi terhadap kelompok tertentu berdasarkan ras, jenis kelamin, agama, atau status lainnya juga dapat menimbulkan ketegangan yang merusak hubungan kerja.

Contoh Konflik:

Pada sebuah perusahaan manufaktur, seorang manajer produksi dan manajer pemasaran sering terlibat dalam perselisihan terkait prioritas antara memenuhi permintaan pelanggan yang tinggi dan menjaga kualitas produk. Pemasaran ingin memenuhi permintaan pasar dengan cepat, sementara produksi merasa tertekan untuk mempercepat proses produksi, yang akhirnya dapat merusak kualitas.

B. Jenis dan Tingkatan Konflik

Konflik dalam organisasi bisa muncul dalam berbagai bentuk dan tingkatan. Secara umum, jenis dan tingkatan konflik ini sering dikelompokkan berdasarkan skala dampaknya serta tempat terjadinya. Konflik yang terjadi di tingkat individu akan berbeda dengan konflik yang terjadi di tingkat kelompok atau organisasi. Berikut adalah deskripsi mengenai jenis dan tingkatan konflik:

Konflik Interpersonal terjadi antara dua individu atau lebih yang memiliki perbedaan kepentingan, nilai, atau tujuan. Konflik ini dapat muncul dalam bentuk persaingan, ketidakcocokan pribadi, atau perbedaan cara kerja. Misalnya, dua kolega mungkin terlibat dalam konflik terkait pembagian tugas atau cara penyelesaian suatu proyek. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik interpersonal dapat merusak hubungan kerja dan menurunkan produktivitas.

Konflik Intrapersonal adalah konflik yang terjadi dalam diri individu, antara nilai, keinginan, atau tujuan yang bertentangan. Ini bisa terjadi, misalnya, ketika seseorang merasa terjebak antara tuntutan pekerjaan yang menuntut waktu lebih

banyak dan keinginan untuk menjaga keseimbangan hidup pribadi. Konflik intrapersonal sering melibatkan pertimbangan etika atau moral yang berat, dan penyelesaiannya memerlukan pemahaman diri yang mendalam.

Konflik Kelompok terjadi di dalam sebuah kelompok atau tim dan seringkali berhubungan dengan perbedaan tujuan, metode, atau nilai antar anggota kelompok. Misalnya, dalam sebuah tim proyek, beberapa anggota mungkin memiliki pandangan yang berbeda mengenai arah proyek, yang bisa memunculkan ketegangan. Konflik kelompok dapat berujung pada penurunan kinerja tim jika tidak dikelola dengan baik, tetapi juga bisa menjadi sumber inovasi jika dikelola secara konstruktif.

Konflik Organisasional muncul pada tingkat yang lebih luas, melibatkan seluruh organisasi atau divisi dalam suatu perusahaan. Konflik jenis ini seringkali terkait dengan perbedaan tujuan antara manajemen dan karyawan, perubahan kebijakan yang tidak diterima oleh sebagian besar pegawai, atau masalah dalam komunikasi antar departemen. Misalnya, kebijakan pemotongan anggaran di sebuah organisasi yang menyebabkan ketidakpuasan di antara departemen yang terdampak. Konflik ini biasanya memerlukan intervensi dari pimpinan puncak untuk meredam dampaknya.

Tingkatan konflik dapat digambarkan dari yang paling ringan, seperti konflik berbasis komunikasi yang mudah diselesaikan, hingga konflik yang lebih berat yang melibatkan aspek emosional dan psikologis yang kompleks. Konflik ringan mungkin hanya memerlukan dialog langsung, sedangkan konflik yang lebih dalam bisa memerlukan mediasi atau intervensi pihak ketiga untuk mencapai resolusi.

Sumber pustaka yang relevan untuk memahami jenis dan tingkatan konflik dalam konteks organisasi termasuk karya Rahim (2002) tentang Manajemen Konflik, serta Robbins dan Judge (2019) dalam bukunya *Organizational Behavior* yang membahas konflik interpersonal dan organisasi secara rinci.

C. Strategi Resolusi Konflik

Strategi Resolusi Konflik adalah pendekatan yang digunakan untuk menyelesaikan perselisihan atau perbedaan pendapat antara individu atau kelompok dengan cara yang efektif dan konstruktif. Dalam konteks organisasi atau dunia kerja, penyelesaian konflik yang baik tidak hanya membantu mengurangi ketegangan, tetapi juga meningkatkan kerja sama dan produktivitas di dalam tim. Strategi ini umumnya melibatkan beberapa tahap penting, antara lain identifikasi masalah, komunikasi terbuka, mediasi, dan pencapaian solusi yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat.

Salah satu pendekatan yang sering digunakan dalam strategi resolusi konflik adalah model Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), yang mencakup lima gaya dasar dalam menghadapi konflik: kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, dan akomodasi. Model ini memberikan gambaran tentang bagaimana individu cenderung merespons situasi konflik, baik dengan bersikap agresif atau lebih mengutamakan kerjasama.

Contoh penerapan dalam dunia kerja bisa dilihat dalam sebuah tim yang mengalami ketegangan karena adanya perbedaan dalam cara kerja. Dalam situasi seperti ini, seorang pemimpin bisa menggunakan pendekatan kolaboratif untuk mencari solusi yang memenuhi kebutuhan semua pihak, misalnya dengan mengadakan diskusi terbuka atau brainstorming yang memungkinkan anggota tim untuk saling mengemukakan pendapat dan menciptakan solusi bersama. Pendekatan ini diharapkan tidak hanya menyelesaikan konflik tetapi juga memperkuat hubungan tim.

Selain itu, mediasi adalah salah satu strategi yang digunakan dalam menyelesaikan konflik. Seorang mediator yang netral dapat membantu pihak-pihak yang berselisih untuk menemukan titik temu. Proses ini mengurangi potensi permusuhan dan mendorong pihak yang terlibat untuk berkompromi dan mencapai solusi win-win.

D. Teknik Negosiasi dalam Organisasi

Teknik negosiasi dalam organisasi merujuk pada keterampilan dan strategi yang digunakan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu interaksi. Dalam konteks organisasi, negosiasi biasanya melibatkan berbagai pihak dengan kepentingan yang berbeda, seperti manajer, karyawan, pemangku kepentingan, dan mitra bisnis. Teknik ini bertujuan untuk menciptakan solusi win-win yang dapat memperkuat hubungan kerja dan memajukan tujuan organisasi. Beberapa teknik negosiasi yang penting dalam organisasi antara lain:

1. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan ini berfokus pada pencapaian solusi yang saling menguntungkan, di mana kedua belah pihak bekerja sama untuk menemukan solusi terbaik. Ini mengutamakan komunikasi terbuka dan pemahaman terhadap kebutuhan masing-masing pihak. Contohnya, ketika seorang manajer bernegosiasi dengan tim tentang proyek baru, mereka bisa berdiskusi secara terbuka mengenai waktu, sumber daya, dan prioritas untuk menemukan jalan keluar yang memberi manfaat bagi keduanya.

2. Tawar-Menawar Positif

Dalam teknik ini, negosiator berusaha untuk memaksimalkan keuntungan mereka tanpa merugikan pihak lain. Pendekatan ini sering digunakan dalam negosiasi kontrak atau kesepakatan bisnis. Sebagai contoh, saat perusahaan sedang bernegosiasi dengan pemasok mengenai harga, perusahaan mungkin berusaha menekan harga sambil menawarkan pesanan lebih besar sebagai imbalannya.

3. Teknik Persuasif

Persuasif adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain agar menyetujui suatu tawaran atau keputusan yang diinginkan. Dalam organisasi, ini bisa digunakan oleh pimpinan untuk meyakinkan karyawan dalam situasi perubahan, seperti pengurangan anggaran atau alokasi sumber daya. Sebagai contoh, seorang CEO yang

meyakinkan dewan direksi untuk mendukung inisiatif baru dengan menunjukkan data dan analisis yang kuat.

4. Penyelesaian Konflik

Sering kali, negosiasi dihadapkan dengan situasi konflik. Teknik penyelesaian konflik berfokus pada menemukan jalan tengah yang dapat diterima oleh semua pihak. Sebagai contoh, ketika dua departemen dalam organisasi memiliki pandangan yang berbeda tentang cara membagi anggaran, manajer dapat bertindak sebagai mediator untuk membantu mereka mencapai kesepakatan yang adil.

5. BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*)

Teknik ini berfokus pada mengetahui alternatif terbaik yang dapat diambil jika negosiasi gagal. Dengan memahami BATNA, setiap pihak memiliki posisi tawar yang lebih kuat karena mereka tahu apa pilihan terbaik mereka di luar kesepakatan. Sebagai contoh, jika perusahaan negosiasi dengan seorang karyawan tentang gaji, mengetahui apakah ada kandidat lain yang lebih berkualitas atau opsi lain yang lebih menguntungkan dapat memberi kekuatan lebih dalam negosiasi.

E. Mediasi dan Arbitrasi Internal

Mediasi dan arbitrasi internal adalah dua metode penyelesaian sengketa yang digunakan dalam konteks organisasi atau perusahaan untuk mengatasi konflik yang terjadi di antara karyawan atau antara karyawan dengan manajemen. Kedua metode ini bertujuan untuk menciptakan penyelesaian yang efisien dan menghindari proses hukum yang formal serta seringkali lebih panjang dan mahal.

Mediasi Internal adalah proses penyelesaian sengketa yang melibatkan pihak ketiga yang netral untuk memfasilitasi diskusi antara pihak-pihak yang bersengketa. Tujuan dari mediasi ini adalah untuk membantu mereka menemukan solusi bersama yang diterima oleh semua pihak. Mediasi bersifat sukarela, di mana pihak-pihak yang terlibat memiliki kebebasan

untuk menerima atau menolak solusi yang diajukan. Biasanya, mediator adalah seorang profesional yang terlatih dalam teknik komunikasi dan penyelesaian konflik, tetapi dalam beberapa organisasi, proses mediasi bisa juga dilakukan oleh pihak internal yang ditunjuk oleh perusahaan.

Contoh mediasi internal adalah saat dua karyawan di sebuah perusahaan mengalami perselisihan mengenai pembagian tugas. Seorang mediator yang berasal dari HRD atau divisi yang relevan mengundang kedua belah pihak untuk berdialog dan mencari jalan tengah, sehingga mereka bisa kembali bekerja sama tanpa melibatkan pihak luar.

Arbitrasi Internal berbeda dengan mediasi dalam hal bahwa keputusan yang diambil dalam arbitrasi bersifat mengikat. Dalam proses arbitrasi, pihak ketiga yang disebut arbiter mendengarkan argumen kedua belah pihak dan membuat keputusan yang dianggap sebagai penyelesaian akhir dari sengketa tersebut. Arbitrasi lebih formal dibandingkan mediasi, tetapi tetap berlangsung di dalam perusahaan, tanpa melibatkan pengadilan atau lembaga hukum eksternal. Keputusan yang diambil oleh arbiter bersifat final dan tidak dapat digugat lagi, kecuali jika terdapat dasar hukum yang memungkinkan perubahan.

Contoh arbitrasi internal adalah jika seorang karyawan menggugat manajemen mengenai masalah kontrak kerja, dan pihak ketiga yang bersifat netral (seperti seorang arbiter yang dipilih dari pihak HRD atau penasihat hukum perusahaan) mendengarkan bukti dari kedua belah pihak dan membuat keputusan yang akan diikuti oleh keduanya.

F. Perilaku Asertif dalam Mengelola Konflik

Perilaku asertif dalam mengelola konflik merujuk pada kemampuan individu untuk mengungkapkan kebutuhan, keinginan, dan perasaan mereka secara jujur, terbuka, dan tegas, namun tetap menghormati perasaan dan hak orang lain. Dalam konteks konflik, perilaku asertif sangat penting karena memungkinkan individu untuk berkomunikasi dengan cara

yang tidak agresif atau pasif, sehingga dapat memfasilitasi penyelesaian yang konstruktif. Asertivitas tidak berarti bersikap keras atau dominan, tetapi lebih pada kemampuan untuk berbicara dengan jelas dan dengan cara yang tidak menekan pihak lain, sekaligus menghindari ketidakjelasan atau keengganan untuk menyampaikan pendapat.

Contoh perilaku asertif dalam mengelola konflik bisa ditemukan dalam situasi pekerjaan, seperti saat dua rekan kerja tidak setuju mengenai pendekatan dalam menyelesaikan sebuah proyek. Seseorang yang asertif akan mengungkapkan ketidaksetujuannya secara jelas, seperti "Saya merasa pendekatan ini kurang efektif karena... Saya ingin mencoba solusi yang berbeda. Bagaimana menurut Anda?" Dengan cara ini, individu tersebut menyampaikan keinginan mereka tanpa menyerang atau merendahkan rekan kerjanya, sambil membuka ruang untuk dialog yang produktif.

Dalam mengelola konflik, perilaku asertif memungkinkan individu untuk menghindari perilaku pasif, yang bisa mengarah pada penurunan harga diri, atau perilaku agresif, yang berpotensi memperburuk situasi. Asertivitas berfungsi sebagai jembatan untuk mencapai pemahaman bersama dan kesepakatan yang lebih baik, serta membantu menjaga hubungan interpersonal yang sehat dan saling menghormati.

G. Konflik sebagai Sumber Inovasi

Konflik sering dianggap sebagai hal yang negatif dalam organisasi, namun pandangan ini bisa berubah jika kita melihatnya sebagai sumber inovasi. Konflik yang muncul dalam kelompok atau organisasi dapat menjadi pemicu bagi pemecahan masalah yang kreatif dan peningkatan proses kerja. Dalam situasi yang penuh persaingan atau ketidaksetujuan, individu cenderung lebih terbuka untuk mengeksplorasi berbagai ide baru dan mencari solusi alternatif yang lebih efektif.

Konflik menciptakan ruang bagi perbedaan pandangan yang bisa merangsang ide-ide baru. Ketika dua atau lebih pihak memiliki pandangan yang berbeda, mereka akan dipaksa untuk

bernegosiasi, berkompromi, dan sering kali berinovasi untuk menemukan titik temu. Proses ini dapat mendorong terciptanya produk baru, metode kerja yang lebih efisien, atau pendekatan yang lebih efektif terhadap masalah yang ada.

Sebagai contoh, dalam sebuah perusahaan teknologi, persaingan antar tim untuk menghasilkan ide terbaik sering kali mengarah pada inovasi. Meskipun konflik terjadi antara tim pengembang perangkat lunak dan tim pemasaran mengenai bagaimana fitur baru harus dipresentasikan, interaksi ini justru menghasilkan solusi kreatif yang menggabungkan kekuatan kedua tim, memperkenalkan fitur yang lebih user-friendly dan pemasaran yang lebih sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Penting untuk dicatat bahwa tidak semua konflik menghasilkan inovasi. Agar konflik dapat berfungsi sebagai sumber inovasi, perlu adanya budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka, keinginan untuk mendengarkan ide-ide yang beragam, serta manajemen yang mampu mengarahkan konflik menuju hasil yang produktif. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi katalisator yang mendorong perubahan positif dalam organisasi.

H. Studi Kasus

1. Konflik Horizontal antara Departemen

Studi kasus konflik horizontal antara departemen menggambarkan situasi di mana dua atau lebih departemen dalam organisasi terlibat dalam perselisihan atau ketegangan yang berakar pada perbedaan tujuan, sumber daya, atau cara kerja. Konflik jenis ini biasanya tidak melibatkan atasan dan bawahan, melainkan antara rekan sejawat di berbagai bagian organisasi. Konflik ini dapat terjadi di berbagai tingkatan, seperti antar departemen pemasaran dan penjualan, departemen produksi dan R&D, atau antara keuangan dan operasional.

Contoh studi kasus yang bisa dijadikan referensi adalah konflik horizontal antara departemen pemasaran dan departemen penjualan di sebuah perusahaan manufaktur.

Departemen pemasaran bertanggung jawab untuk merancang strategi promosi dan mengembangkan citra merek, sementara departemen penjualan fokus pada pencapaian target penjualan dan hubungan langsung dengan pelanggan.

Konflik muncul ketika departemen pemasaran meluncurkan kampanye besar yang bertujuan untuk memperkenalkan produk baru, tetapi kampanye tersebut tidak disesuaikan dengan kebutuhan pasar yang benar-benar diketahui oleh departemen penjualan. Departemen penjualan merasa kampanye pemasaran ini tidak efektif dan tidak mendukung usaha mereka dalam menjual produk. Sebaliknya, departemen pemasaran merasa bahwa departemen penjualan tidak sepenuhnya mendukung kampanye tersebut dan tidak cukup proaktif dalam memanfaatkan materi promosi yang telah disediakan.

Konflik ini semakin meruncing karena kedua departemen memiliki tujuan yang tampaknya saling bertentangan, dan keduanya merasa bahwa departemen lain tidak memenuhi harapan atau tanggung jawabnya. Pemasaran merasa bahwa penjualan tidak cukup memahami pesan merek dan manfaat produk, sementara penjualan merasa bahwa materi pemasaran tidak realistis atau tidak relevan dengan kebutuhan konsumen di lapangan.

Untuk menyelesaikan konflik ini, manajemen perusahaan dapat memperkenalkan beberapa langkah, seperti:

- a. Peningkatan komunikasi: Mengadakan pertemuan rutin antar kedua departemen untuk mendiskusikan perencanaan dan perkembangan kampanye secara bersama-sama.
- b. Kolaborasi yang lebih erat: Menetapkan peran yang lebih jelas antara kedua departemen, di mana pemasaran memahami tantangan yang dihadapi oleh penjualan di lapangan dan penjualan lebih terbuka terhadap strategi pemasaran.

- c. Penyelesaian masalah bersama: Menyusun tujuan bersama yang terukur, seperti meningkatkan penjualan melalui promosi yang efektif, dan bekerja bersama untuk mencapai hasil tersebut.

Studi kasus ini menggambarkan bagaimana ketegangan antar departemen yang seharusnya memiliki tujuan yang saling mendukung bisa berkembang menjadi konflik yang merugikan jika tidak dikelola dengan baik. Dengan pendekatan yang tepat, konflik horizontal dapat diubah menjadi kesempatan untuk memperbaiki proses dan meningkatkan kolaborasi antar bagian dalam organisasi.

2. Negosiasi Gagal dalam Kenaikan Jabatan

Studi kasus mengenai *negosiasi gagal* dalam kenaikan jabatan sering kali mencerminkan dinamika yang kompleks antara individu dan organisasi. Salah satu contoh studi kasus yang bisa dipertimbangkan adalah situasi di mana seorang karyawan yang telah bekerja keras dan menunjukkan kinerja luar biasa gagal mendapatkan kenaikan jabatan yang diinginkan meskipun telah melakukan negosiasi dengan pihak manajemen.

Misalkan ada seorang karyawan bernama Joko yang telah bekerja sebagai manajer di sebuah perusahaan selama lima tahun. Selama periode ini, Joko berhasil memimpin timnya dalam berbagai proyek penting, meningkatkan efisiensi operasional, dan memberikan hasil yang positif. Meskipun prestasinya diakui oleh rekan-rekan sekerja dan anggota tim, Joko merasa bahwa kenaikan jabatan ke posisi direktur sudah seharusnya menjadi langkah selanjutnya dalam kariernya.

Joko memutuskan untuk mengajukan negosiasi kepada atasan langsungnya mengenai kenaikan jabatan tersebut. Ia datang dengan argumen yang kuat, menyajikan data kinerjanya, serta feedback positif dari klien dan timnya. Namun, manajer senior di perusahaan tersebut menolak permintaannya. Alasannya adalah meskipun Joko memiliki

kinerja yang baik, perusahaan saat ini sedang menghadapi tekanan finansial, dan tidak ada anggaran yang tersedia untuk kenaikan jabatan di posisi manajer. Selain itu, ada juga masalah internal mengenai ketidakseimbangan struktur organisasi, di mana perusahaan sedang mempertimbangkan perubahan besar pada struktur manajerial.

Negosiasi gagal terjadi karena beberapa faktor. Salah satunya adalah ketidaksesuaian antara harapan individu dan prioritas organisasi. Joko menganggap bahwa kinerjanya yang luar biasa sudah cukup untuk mendapatkan promosi, namun perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti anggaran dan kebutuhan restrukturisasi. Selain itu, komunikasi dalam negosiasi tersebut bisa jadi kurang efektif. Mungkin Joko terlalu fokus pada pencapaian pribadinya tanpa mempertimbangkan situasi keseluruhan perusahaan yang sedang mengalami kesulitan. Di sisi lain, manajer senior mungkin tidak cukup transparan mengenai alasan di balik penolakan tersebut, sehingga Joko merasa kecewa dan tidak paham sepenuhnya mengenai keputusan tersebut.

Studi kasus ini menunjukkan pentingnya beberapa elemen dalam negosiasi yang sukses, seperti komunikasi terbuka, pemahaman terhadap kebutuhan organisasi, dan fleksibilitas dalam mempertimbangkan alternatif solusi. Sebagai contoh, Joko bisa saja mempertimbangkan untuk berdiskusi mengenai alternatif lain, seperti peningkatan tanggung jawab tanpa perlu kenaikan jabatan formal, atau menentukan waktu yang lebih tepat untuk memulai pembicaraan kenaikan jabatan setelah kondisi perusahaan membaik.

Pada akhirnya, negosiasi gagal dalam kasus ini tidak hanya disebabkan oleh penolakan atas permintaan, tetapi juga karena kurangnya pemahaman yang mendalam mengenai konteks dan kondisi yang ada di perusahaan. Ini menggarisbawahi pentingnya kesiapan untuk menghadapi

ketidakpastian dalam setiap negosiasi, serta kejelasan dalam komunikasi antara kedua belah pihak.

3. Manajer Menyelesaikan Konflik Tim Secara Otoriter

Studi kasus tentang manajer yang menyelesaikan konflik tim secara otoriter menggambarkan pendekatan di mana manajer menggunakan kekuasaan atau otoritasnya untuk memaksakan solusi tanpa banyak melibatkan diskusi atau input dari anggota tim. Pendekatan ini cenderung lebih langsung, mengandalkan keputusan tunggal dari manajer untuk mengatasi ketegangan atau perselisihan yang muncul dalam tim.

Kasus: Penyelesaian Konflik dalam Tim Proyek IT

Di sebuah perusahaan teknologi, sebuah tim proyek IT sedang mengalami konflik internal yang cukup serius. Konflik ini bermula dari perbedaan pendapat antara anggota tim pengembang perangkat lunak dan tim desain. Tim pengembang merasa desain yang diusulkan oleh tim desain tidak praktis dan sulit diimplementasikan, sementara tim desain merasa bahwa pengembang tidak cukup memperhatikan estetika dan pengalaman pengguna.

Konflik ini berlangsung selama beberapa minggu dan mulai memengaruhi produktivitas tim. Beberapa anggota tim mulai menghindari komunikasi langsung, dan ada ketegangan yang berkembang antarindividu. Keputusan yang tertunda mulai membebani progres proyek, yang akhirnya berdampak pada tenggat waktu yang semakin dekat.

Manajer proyek, yang merasa bahwa konflik ini mengancam keberhasilan proyek dan tenggat waktu, memutuskan untuk menyelesaikan masalah dengan pendekatan otoriter. Ia mengumpulkan seluruh anggota tim untuk pertemuan singkat dan langsung mengarahkan mereka untuk mengikuti keputusan yang sudah diambilnya. Manajer menegaskan bahwa proyek harus segera selesai sesuai dengan jadwal dan bahwa masalah desain akan

diselesaikan berdasarkan kebutuhannya yang lebih praktis dan fungsional, tanpa perlu mempertimbangkan lebih lanjut masukan dari tim desain.

Tanggapan Tim

Meskipun keputusan manajer mengarah pada solusi cepat yang memitigasi dampak negatif terhadap tenggat waktu, hal ini menimbulkan perasaan ketidakpuasan di antara anggota tim. Tim desain merasa bahwa kebutuhan mereka tidak dihargai, sementara tim pengembang merasa bahwa mereka tidak diberi kesempatan untuk menyampaikan solusi alternatif yang lebih teknis.

Beberapa anggota tim, meskipun tetap melanjutkan pekerjaan mereka sesuai dengan instruksi manajer, merasa enggan untuk berkontribusi secara proaktif di masa depan. Beberapa bahkan mempertimbangkan untuk mencari peluang di luar tim karena merasa tidak dihargai dalam proses pengambilan keputusan.

Analisis dan Implikasi

Pendekatan otoriter yang diambil oleh manajer ini menyelesaikan masalah jangka pendek, namun dampaknya terhadap dinamika tim dan moral anggota dapat merugikan dalam jangka panjang. Manajer mungkin berhasil mencegah penundaan lebih lanjut dalam proyek, tetapi dengan mengabaikan input dari anggota tim, ia berisiko mengurangi keterlibatan dan komitmen mereka terhadap hasil kerja tim di masa depan.

Sementara itu, pendekatan otoriter bisa menjadi efektif dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat atau ketika manajer memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih mendalam dalam menangani konflik tersebut. Namun, jika digunakan secara berlebihan atau dalam konteks yang tidak memerlukan kekuasaan mutlak, pendekatan ini dapat merusak hubungan tim dan menciptakan budaya ketidakpercayaan.

Dalam kasus ini, solusi yang lebih kolaboratif dan partisipatif dapat lebih menguntungkan, di mana manajer membuka ruang untuk diskusi dan mempertimbangkan pandangan dari kedua pihak, sehingga hasil yang diambil dapat lebih diterima oleh seluruh tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2008). *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships*. 10th Edition. Impact Publishers.
- Amason, A.C. (1996). "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making," *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). *Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (2011). *Organizational Behavior* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hutagaol, F. (2019). *Konflik dan Penyelesaian Konflik dalam Organisasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Lange, A., & Jakubowski, P. (2005). *The Assertiveness Workbook: How to Express Your Ideas and Stand Up for Yourself at Work and in Relationships*. New Harbinger Publications.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Paterson, T. (2013). *The Assertiveness Guide for Women: How to Communicate Your Needs, Set Boundaries, and Build Healthy Relationships*. New Harbinger Publications.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M.A. (2011). *"Managing Conflict in Organizations," Transaction Publishers*.

- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Suryani, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Praktis dan Strategis dalam Mengelola SDM di Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: XICOM.
- Thomas, K.W. (1992). "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., 651-717.
- Thompson, L. (2014). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Pearson.

BAB 8

POLITIK ORGANISASI DAN PERMAINAN KEKUASAAN

A. Definisi Politik Organisasi

Politik organisasi merujuk pada proses, tindakan, dan praktik yang digunakan oleh individu atau kelompok dalam organisasi untuk mempengaruhi keputusan dan memperoleh kekuasaan, pengaruh, atau sumber daya yang diinginkan. Politik ini biasanya melibatkan negosiasi, persuasi, aliansi, dan strategi lainnya untuk mencapai tujuan tertentu, seringkali tanpa memperhatikan norma atau prosedur resmi yang ada dalam organisasi.

Politik organisasi tidak selalu bersifat negatif, meskipun sering kali dikaitkan dengan manipulasi atau penghindaran aturan. Dalam banyak kasus, ia merupakan bagian tak terpisahkan dari dinamika sosial di tempat kerja, terutama dalam pengambilan keputusan atau pengelolaan sumber daya terbatas.

Contohnya, dalam suatu perusahaan, seorang manajer mungkin membangun hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin eksekutif untuk mendapatkan dukungan bagi proyek tertentu, meskipun proyek tersebut tidak selalu sesuai dengan prioritas organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, seorang karyawan mungkin menggunakan politik organisasi untuk memperjuangkan promosi dengan menunjukkan prestasi kerja di hadapan pemimpin, tanpa mempertimbangkan kontribusi rekan kerja lainnya.

B. Alasan Politik Muncul dalam Organisasi

Politik dalam organisasi muncul sebagai akibat dari berbagai dinamika yang terjadi dalam interaksi antara individu dan kelompok yang memiliki tujuan, kepentingan, serta nilai yang berbeda. Politik organisasi biasanya tercermin dalam perilaku yang tidak selalu transparan atau terbuka, di mana individu atau kelompok berusaha untuk memperoleh kekuasaan, pengaruh, atau sumber daya dalam organisasi.

Salah satu alasan utama politik muncul adalah adanya ketidakpastian dalam organisasi. Ketika keputusan tidak dapat dibuat secara jelas atau ada ambiguitas dalam struktur organisasi, individu atau kelompok cenderung mencari peluang untuk memanfaatkan situasi tersebut demi kepentingan pribadi atau kelompok mereka. Misalnya, dalam situasi krisis atau ketidakjelasan arah perusahaan, beberapa pihak mungkin mencoba memanipulasi informasi atau aliansi untuk memperoleh kontrol atau dukungan.

Selain itu, perbedaan tujuan antara individu, kelompok, dan manajemen juga mendorong munculnya politik. Dalam banyak organisasi, tidak semua pihak memiliki visi yang sama tentang bagaimana organisasi seharusnya berkembang atau apa yang seharusnya menjadi prioritas. Misalnya, satu divisi mungkin lebih fokus pada peningkatan kinerja jangka pendek, sementara divisi lain lebih memprioritaskan inovasi jangka panjang. Perbedaan tujuan ini dapat mendorong individu atau kelompok untuk bertindak secara politik guna memengaruhi keputusan atau hasil yang mendukung kepentingan mereka.

Sumber daya yang terbatas juga menjadi faktor pendorong munculnya politik dalam organisasi. Ketika sumber daya seperti anggaran, waktu, atau bahkan perhatian manajerial terbatas, individu atau kelompok cenderung berkompetisi untuk mendapatkan lebih banyak akses terhadap sumber daya tersebut. Persaingan ini dapat menciptakan politik internal yang mengarah pada manipulasi atau pengaturan aliansi strategis.

Sebagai contoh, dalam organisasi besar, seorang manajer yang ingin mendapatkan anggaran lebih besar untuk departemennya mungkin akan mengumpulkan dukungan dari anggota tim yang berpengaruh atau membentuk aliansi dengan eksekutif lain yang dapat mendukung proposal tersebut. Dalam hal ini, politisasi terjadi karena individu tersebut memanfaatkan hubungan dan jaringan mereka untuk memengaruhi keputusan anggaran demi keuntungan departemennya.

Politik dalam organisasi juga muncul dari dinamika kekuasaan dan kontrol. Ketika individu atau kelompok merasa bahwa kekuasaan mereka terancam atau ingin memperkuat posisi mereka, mereka mungkin akan terlibat dalam aktivitas politik untuk mempertahankan atau mengembangkan pengaruh mereka di dalam organisasi. Sebagai contoh, seorang manajer yang merasa posisinya akan diperebutkan oleh seseorang di dalam timnya mungkin akan berusaha memanipulasi situasi untuk menghalangi atau mendiskreditkan calon pesaing tersebut.

Secara keseluruhan, politik organisasi adalah konsekuensi dari kompleksitas interaksi antar individu yang memiliki perbedaan kepentingan, tujuan, dan sumber daya dalam organisasi. Faktor-faktor seperti ketidakpastian, perbedaan tujuan, dan keterbatasan sumber daya cenderung memperburuk politik dalam organisasi, yang seringkali mempengaruhi keputusan dan efektivitas manajerial.

C. Taktik dan Strategi Politik

Taktik dan strategi politik adalah dua konsep yang sering digunakan dalam analisis dan praktik politik, namun keduanya memiliki makna yang berbeda meskipun saling terkait. Taktik politik merujuk pada langkah-langkah praktis yang diambil dalam jangka pendek untuk mencapai tujuan tertentu, sering kali dalam situasi yang dinamis dan memerlukan respons cepat. Taktik ini lebih bersifat reaktif dan fleksibel, digunakan untuk meraih kemenangan dalam konflik atau untuk mengatasi tantangan yang muncul secara langsung. Misalnya, seorang

politisi mungkin menggunakan taktik berkoalisi dengan partai lain untuk memenangkan pemilu, atau melakukan negosiasi dengan pihak oposisi untuk mendapatkan dukungan dalam undang-undang tertentu.

Sementara itu, strategi politik adalah pendekatan yang lebih luas dan jangka panjang. Strategi melibatkan perencanaan yang lebih matang dan terstruktur, berfokus pada tujuan jangka panjang, dan sering kali berhubungan dengan ideologi atau visi yang lebih besar. Sebuah strategi politik akan mencakup upaya untuk membangun basis dukungan yang kuat, merencanakan kampanye pemilu, atau mengelola hubungan internasional untuk kepentingan negara. Sebagai contoh, strategi politik yang digunakan oleh beberapa negara demokratis untuk membangun koalisi besar yang mendukung kebijakan-kebijakan utama pemerintah, sering kali melibatkan kombinasi dari pendekatan taktis dan tujuan jangka panjang yang lebih besar.

Contoh dari taktik politik bisa dilihat pada cara sejumlah kandidat dalam pemilihan umum menggunakan iklan atau debat televisi untuk menyerang lawan mereka atau memperkuat citra diri dalam waktu singkat. Sementara itu, strategi politik dapat dilihat dalam pembentukan platform politik yang konsisten dari partai-partai besar yang merencanakan kemenangan dalam beberapa siklus pemilu, bukan hanya satu kontes pemilu saja.

Dalam literatur akademik, konsep ini banyak dibahas oleh para ahli seperti Michael L. Smith dalam bukunya *The Politics of Organizational Decision-Making* (1994), yang menguraikan perbedaan antara taktik dan strategi dalam konteks organisasi politik, serta oleh David Held dalam *Models of Democracy* (2006), yang menjelaskan bagaimana taktik dan strategi politik berperan dalam demokrasi kontemporer.

Dengan demikian, taktik dan strategi politik adalah dua elemen yang tak terpisahkan dalam dunia politik. Taktik memberikan alat praktis untuk mencapai tujuan dalam jangka pendek, sementara strategi memberikan panduan dalam membangun arah dan kekuatan politik untuk jangka panjang.

D. Perilaku Oportunistik dan Etika

Perilaku oportunistik dalam konteks organisasi merujuk pada tindakan individu yang lebih fokus pada keuntungan pribadi dengan memanfaatkan situasi atau kesempatan yang ada, seringkali mengabaikan nilai-nilai moral atau etika yang seharusnya dijaga. Individu yang bersikap oportunistik mungkin akan bertindak demi kepentingan pribadi, seperti mengambil jalan pintas, mengeksploitasi celah dalam aturan, atau memanipulasi kondisi demi mendapatkan keuntungan lebih, meskipun itu merugikan pihak lain atau organisasi secara keseluruhan. Perilaku ini dapat muncul di berbagai level organisasi, baik di level individu maupun kelompok.

Contoh perilaku oportunistik dalam organisasi bisa terlihat dalam tindakan seperti seorang manajer yang memberi preferensi pada karyawan tertentu berdasarkan hubungan pribadi ketimbang kinerja objektif mereka, atau seorang karyawan yang memanfaatkan informasi atau posisi strategisnya untuk mendapatkan keuntungan pribadi, seperti menjual informasi perusahaan kepada pesaing.

Etika, di sisi lain, adalah kumpulan prinsip moral yang membimbing individu dalam membuat keputusan yang benar, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional. Dalam konteks organisasi, etika berfokus pada bagaimana menjalankan tugas dengan integritas, menghormati hak-hak orang lain, dan menjaga keadilan dalam semua interaksi dan keputusan.

Perilaku oportunistik bertentangan dengan prinsip-prinsip etika karena mengabaikan norma-norma dan nilai-nilai yang mendasari keputusan yang adil dan transparan. Jika perilaku oportunistik berkembang dalam organisasi, dapat menyebabkan ketidakpercayaan, menurunkan moral tim, dan merusak reputasi organisasi tersebut.

Sebagai contoh, seorang karyawan yang menggunakan informasi yang tidak sah untuk memperoleh keuntungan pribadi bertindak secara oportunistik, sementara hal itu jelas melanggar prinsip etika yang menuntut transparansi, keadilan, dan integritas dalam pengelolaan informasi.

E. Aliansi, Koalisi, dan *Lobbying* Internal

Aliansi, koalisi, dan lobbying internal adalah tiga strategi yang digunakan oleh individu atau kelompok di dalam organisasi untuk mempengaruhi keputusan atau kebijakan. Meskipun ketiganya memiliki tujuan yang serupa, yaitu mempengaruhi hasil, cara dan ruang lingkupnya berbeda.

Aliansi adalah hubungan formal atau informal antara dua atau lebih individu atau kelompok yang memiliki tujuan bersama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan tersebut. Aliansi sering dibentuk berdasarkan kesamaan kepentingan dan memiliki orientasi jangka panjang. Dalam konteks organisasi, aliansi bisa terbentuk antara departemen, unit, atau individu yang memiliki visi dan misi serupa. Sebagai contoh, dua departemen yang bekerja sama dalam proyek baru untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan dapat membentuk aliansi strategis.

Koalisi lebih bersifat sementara dan terfokus pada mencapai tujuan tertentu dalam jangka pendek. Koalisi dapat dibentuk oleh berbagai kelompok yang mungkin memiliki kepentingan yang berbeda, tetapi mereka sepakat untuk bekerja sama demi mencapai tujuan bersama yang lebih besar. Dalam organisasi, koalisi biasanya terbentuk untuk memengaruhi keputusan manajerial atau kebijakan yang sedang dipertimbangkan. Sebagai contoh, beberapa kelompok dalam perusahaan yang terlibat dalam negosiasi anggaran mungkin membentuk koalisi untuk mendukung pengalokasian dana lebih banyak bagi divisi mereka.

Lobbying internal merujuk pada upaya yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk memengaruhi keputusan atau kebijakan di dalam organisasi melalui komunikasi dan persuasi. Berbeda dengan aliansi dan koalisi yang mungkin melibatkan beberapa pihak, lobbying internal sering kali dilakukan oleh individu yang berusaha memengaruhi keputusan yang dibuat oleh pemangku kepentingan internal, seperti manajer atau eksekutif senior. Sebagai contoh, seorang manajer yang ingin mendapatkan persetujuan untuk proyek

baru mungkin melakukan lobbying dengan menyampaikan argumen yang kuat dan data pendukung kepada eksekutif untuk mendapatkan persetujuan.

Ketiga strategi ini memiliki peran penting dalam dinamika kekuasaan dan pengambilan keputusan di dalam organisasi. Aliansi dan koalisi lebih menekankan pada kolaborasi, sedangkan lobbying internal lebih fokus pada persuasi individu untuk memengaruhi keputusan yang diambil.

F. Manajemen Persepsi dan Citra

Manajemen persepsi dan citra adalah konsep yang sangat penting dalam dunia organisasi, pemasaran, dan hubungan masyarakat. Persepsi merujuk pada bagaimana individu atau kelompok melihat, memahami, dan menginterpretasikan informasi yang mereka terima tentang dunia di sekitar mereka. Citra, di sisi lain, merujuk pada gambaran atau kesan yang dibentuk di pikiran publik atau audiens tentang suatu entitas, baik itu perusahaan, produk, individu, atau bahkan isu tertentu.

Manajemen persepsi berfokus pada pengelolaan cara orang memandang dan memahami suatu situasi atau organisasi. Ini mencakup upaya untuk mengarahkan, memodifikasi, atau memperkuat persepsi yang ada agar sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Salah satu aspek penting dalam manajemen persepsi adalah komunikasi yang efektif, yang dapat membentuk atau merubah cara orang melihat suatu produk atau layanan. Misalnya, sebuah perusahaan dapat menggunakan iklan atau kampanye media sosial untuk menampilkan nilai-nilai tertentu yang ingin mereka asosiasikan dengan produk mereka, seperti kualitas atau keberlanjutan, untuk menciptakan persepsi positif di mata konsumen.

Citra sering kali dibangun dan dipelihara melalui citra visual, pesan, dan nilai-nilai yang dikomunikasikan secara konsisten kepada publik. Citra yang kuat dapat memberikan keuntungan kompetitif, seperti meningkatkan loyalitas konsumen, memperluas pangsa pasar, atau mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan konsumen.

Sebagai contoh, perusahaan seperti Apple berhasil membangun citra sebagai merek premium yang berfokus pada desain dan inovasi. Ini bukan hanya tentang produk yang mereka jual, tetapi juga tentang citra yang telah mereka bangun melalui iklan, pengalaman pelanggan, dan budaya perusahaan yang konsisten.

Contoh lainnya dapat dilihat pada perusahaan yang memiliki reputasi baik dalam hal keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, seperti Patagonia. Merek ini berhasil menciptakan citra yang sangat kuat sebagai perusahaan yang peduli terhadap lingkungan dan etika bisnis. Mereka menonjolkan nilai-nilai ini dalam semua aspek komunikasi mereka, yang memperkuat persepsi bahwa mereka bukan hanya sebuah perusahaan pakaian, tetapi juga sebuah brand yang memiliki tujuan sosial dan lingkungan yang lebih besar.

Dalam praktik manajemen citra, organisasi harus selalu menjaga konsistensi dalam pesan yang mereka sampaikan dan merespons perubahan dalam persepsi yang berkembang di kalangan audiens mereka. Kesalahan dalam hal ini dapat merusak citra yang telah dibangun dan mengurangi efektivitas dari kampanye pemasaran atau inisiatif PR.

Ini memberikan landasan teoretis dan praktis dalam memahami dan mengelola persepsi serta citra dalam dunia bisnis dan pemasaran.

G. Dampak Politik terhadap Kinerja dan Moral

Politik di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja dan moral karyawan secara signifikan. Politik organisasi merujuk pada upaya individu atau kelompok dalam organisasi untuk memperoleh kekuasaan, pengaruh, dan kontrol atas sumber daya yang ada. Praktik politik ini dapat menciptakan ketegangan, memperburuk hubungan antar karyawan, dan mengurangi kepercayaan terhadap pemimpin organisasi, yang semuanya berdampak pada kinerja dan moral karyawan.

Dampak politik terhadap kinerja karyawan sering kali terlihat dalam bentuk ketidakadilan dalam distribusi tugas atau penghargaan, yang mengarah pada penurunan motivasi dan

produktivitas. Karyawan yang merasa terpinggirkan atau tidak dihargai karena faktor politik cenderung kurang bersemangat untuk berkontribusi maksimal. Sebaliknya, ketika politik dilakukan dengan cara yang sehat, seperti melalui promosi berbasis kinerja atau pengakuan atas kontribusi nyata, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Moral karyawan juga dapat terganggu akibat politik organisasi yang buruk. Ketika politik berfokus pada kepentingan pribadi atau kelompok, hal ini dapat menimbulkan perasaan ketidakadilan dan ketidakpuasan. Karyawan merasa bahwa kesuksesan tidak didasarkan pada kemampuan atau kerja keras mereka, melainkan pada hubungan atau strategi politik tertentu. Ini dapat menyebabkan stres, penurunan komitmen terhadap organisasi, serta peningkatan turnover karyawan.

Sebagai contoh, dalam suatu penelitian oleh Ferris et al. (2005), ditemukan bahwa perilaku politik yang tinggi dalam organisasi dapat menyebabkan ketegangan interpersonal, yang berujung pada penurunan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penurunan ini mengarah pada kinerja yang lebih rendah karena karyawan merasa kurang dilibatkan dalam keputusan penting.

Selain itu, hasil penelitian oleh Eisenhardt (1989) menunjukkan bahwa ketidakpastian yang dihasilkan dari politik internal yang buruk dapat menyebabkan kegagalan dalam pengambilan keputusan, yang berujung pada kinerja organisasi yang buruk. Dalam beberapa kasus, kebijakan yang diambil berdasarkan pertimbangan politik dapat menimbulkan konflik antar tim atau departemen, menghambat kolaborasi yang efektif.

Pemahaman tentang dampak politik ini sangat penting bagi manajer untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan produktif. Manajer perlu menerapkan kebijakan yang transparan dan berbasis kinerja, serta menciptakan budaya organisasi yang mengedepankan nilai-nilai kolaboratif dan inklusif.

H. Studi Kasus

1. Strategi Politik dalam Memperebutkan Jabatan

Studi kasus mengenai strategi politik dalam memperebutkan jabatan sering kali menggambarkan bagaimana individu atau kelompok di dalam suatu organisasi menggunakan berbagai taktik dan pendekatan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi, mempengaruhi pengambilan keputusan, atau memperoleh akses ke sumber daya yang berharga. Salah satu contoh yang sering muncul dalam studi politik organisasi adalah kompetisi internal dalam perebutan jabatan eksekutif atau manajerial yang melibatkan persekutuan, aliansi, dan bahkan manipulasi informasi.

Contoh studi kasus yang bisa dijadikan referensi adalah persaingan internal untuk posisi Direktur di sebuah perusahaan multinasional. Dalam situasi ini, terdapat beberapa kandidat yang berkompetisi, masing-masing dengan strategi politik yang berbeda. Salah satu kandidat, sebut saja A, memanfaatkan aliansi dengan manajer senior dan pemangku kepentingan kunci dalam organisasi untuk mendapatkan dukungan dalam pemilihan. Aliansi ini berfokus pada pembentukan jaringan yang saling menguntungkan, di mana A menjanjikan kebijakan yang dapat menguntungkan kelompok atau divisi mereka jika A terpilih. Hal ini dilakukan dengan menawarkan berbagai insentif, seperti peningkatan anggaran atau pengaruh lebih besar dalam keputusan strategis.

Di sisi lain, kandidat B menggunakan taktik "impression management" untuk menciptakan citra diri yang positif di mata pimpinan. Ia menyoroti prestasi pribadi, seperti keberhasilan proyek besar yang dipimpin, dan mengkomunikasikannya dengan cara yang mencolok, sehingga semakin memperkuat reputasinya di antara pengambil keputusan. Ia juga memanfaatkan kesempatan untuk tampil sebagai pemimpin yang "terbuka" dan "inovatif," meskipun di balik layar ia mungkin tidak terlalu

berfokus pada pengembangan tim atau meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain aliansi dan impression management, strategi politik yang lebih agresif juga sering diterapkan dalam perebutan jabatan, seperti upaya untuk mendiskreditkan pesaing. Misalnya, kandidat C mulai menyebarkan rumor atau informasi negatif tentang pesaing lainnya, dengan tujuan merusak reputasi mereka. Taktik ini bisa berupa pengungkit kesalahan masa lalu atau mengambil keuntungan dari ketidaksempurnaan kinerja pesaing untuk menggoyahkan kepercayaan pimpinan terhadap calon lain.

Pada akhirnya, siapa yang memperoleh jabatan tersebut bergantung pada siapa yang berhasil memainkan politik organisasi dengan lebih baik. Jika para pemangku kepentingan terpengaruh oleh politik yang sehat dan berbasis kinerja, kemungkinan besar kandidat yang memiliki rekam jejak dan keterampilan manajerial yang baik akan menang. Namun, jika politik internal terlalu dominan, terkadang jabatan bisa jatuh ke tangan orang yang lebih mahir dalam membangun aliansi atau memanipulasi opini, meskipun kompetensi mereka mungkin tidak sebanding.

Contoh lain yang relevan adalah dalam organisasi politik atau pemerintahan, di mana perebutan jabatan seperti menteri atau pejabat tinggi negara sering kali melibatkan aliansi strategis, taktik pencitraan, dan negosiasi kekuasaan yang rumit. Dalam konteks ini, strategi politik untuk merebut jabatan tidak hanya berhubungan dengan kemampuan individual tetapi juga dengan kekuatan kelompok atau partai yang mendukungnya.

Studi kasus ini menggambarkan bagaimana politik organisasi dan strategi yang diterapkan oleh individu dalam memperebutkan jabatan dapat memengaruhi keputusan yang diambil dan menciptakan lingkungan yang kompetitif dan penuh ketegangan. Strategi-strategi tersebut, meskipun sering digunakan untuk mencapai tujuan pribadi, memiliki

dampak besar pada dinamika sosial dan budaya organisasi, serta pada moral dan kinerja karyawan lainnya.

2. Manipulasi Informasi oleh Karyawan Ambisius

Studi kasus tentang manipulasi informasi oleh karyawan ambisius seringkali menggambarkan bagaimana seorang individu yang berambisi untuk mencapai posisi lebih tinggi atau keuntungan pribadi, menggunakan cara-cara yang tidak etis, seperti menyembunyikan atau memanipulasi informasi untuk memperkuat posisi mereka. Manipulasi informasi ini bisa terjadi dalam berbagai bentuk, seperti mengubah data, menyembunyikan informasi penting, atau memberikan gambaran yang tidak akurat kepada atasan atau rekan kerja, dengan tujuan memperoleh keuntungan pribadi.

Salah satu contoh manipulasi informasi oleh karyawan ambisius dapat dilihat dalam situasi di perusahaan besar di sektor teknologi. Misalnya, seorang karyawan yang bekerja dalam tim pengembangan produk mungkin merasa bahwa dirinya akan dipromosikan jika proyek tertentu sukses. Untuk memperlihatkan bahwa mereka adalah penyumbang utama terhadap kesuksesan proyek, mereka bisa memanipulasi data atau hasil uji coba produk yang mereka kerjakan, agar kesan yang diberikan adalah bahwa mereka telah menyelesaikan tugas dengan sangat baik. Karyawan ini mungkin juga akan menyembunyikan kegagalan atau masalah dalam proyek dari manajer atau tim lainnya, atau bahkan membatasi informasi kepada rekan kerjanya agar mereka tidak bisa memberikan kontribusi yang lebih baik.

Dampak dari manipulasi informasi ini sangat merugikan. Dalam jangka pendek, si karyawan mungkin mendapatkan pujian atau promosi, tetapi dalam jangka panjang, perusahaan akan dihadapkan pada konsekuensi negatif. Proyek yang tampak sukses pada awalnya bisa berakhir dengan kegagalan karena kurangnya informasi yang jelas atau akurat, yang akhirnya merugikan seluruh tim dan perusahaan. Selain itu, manipulasi informasi dapat

mengurangi kepercayaan antara rekan kerja dan menciptakan lingkungan yang penuh ketegangan.

Contoh lainnya dapat ditemukan di industri keuangan. Misalnya, seorang analis keuangan yang berambisi untuk mendapatkan bonus besar atau promosi, mungkin memanipulasi laporan keuangan untuk menunjukkan bahwa perusahaan lebih menguntungkan daripada kenyataannya. Manipulasi ini bisa dilakukan dengan cara mengabaikan kerugian yang sebenarnya terjadi atau menggelembungkan proyeksi pendapatan. Dalam jangka panjang, hal ini bisa mengarah pada kerugian besar bagi perusahaan dan menghancurkan reputasi individu yang terlibat.

Dalam sebuah studi kasus yang dilaporkan oleh Chatterjee dan Hambrick (2007), mereka menyebutkan bagaimana individu dengan ambisi tinggi sering kali memanipulasi informasi untuk mendapatkan keuntungan pribadi dalam konteks organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa ambisi yang tidak terkendali bisa mendorong karyawan untuk mengeksploitasi sistem, yang akhirnya merusak integritas organisasi.

Dampak dari manipulasi informasi oleh karyawan ambisius sangat berbahaya karena dapat merusak budaya organisasi, mengurangi transparansi, dan menghancurkan hubungan kepercayaan yang dibangun antara karyawan dan manajemen. Dalam kasus yang lebih ekstrim, manipulasi informasi dapat berujung pada penyelidikan hukum atau kerugian finansial yang besar bagi perusahaan.

Studi kasus semacam ini menunjukkan pentingnya sistem pengawasan yang ketat, budaya organisasi yang transparan, serta pelatihan etika yang mendalam bagi seluruh karyawan untuk mencegah manipulasi informasi yang merugikan.

3. Perebutan Kekuasaan yang Merusak Budaya Kerja

Studi kasus mengenai perebutan kekuasaan yang merusak budaya kerja sering kali menunjukkan bagaimana konflik internal dalam organisasi dapat menghancurkan

iklim kerja yang sehat dan produktif. Perebutan kekuasaan ini biasanya melibatkan individu atau kelompok yang saling bersaing untuk mendapatkan pengaruh, kontrol, dan sumber daya dalam organisasi. Ketika perebutan kekuasaan ini tidak dikelola dengan baik, dampaknya bisa merusak budaya kerja, menciptakan ketegangan, serta menurunkan motivasi dan moral karyawan.

Salah satu contoh studi kasus yang menggambarkan bagaimana perebutan kekuasaan dapat merusak budaya kerja terjadi di sebuah perusahaan multinasional yang mengalami konflik antara dua kelompok manajer senior. Kelompok pertama, yang dipimpin oleh manajer A, memiliki pandangan yang lebih tradisional tentang cara mengelola tim dan proyek, sementara kelompok kedua, yang dipimpin oleh manajer B, lebih progresif dan berfokus pada inovasi dan pengembangan teknologi baru.

Persaingan antar kelompok ini mulai berkembang menjadi konflik terbuka, dengan setiap kelompok berusaha untuk mendapatkan dukungan dari eksekutif dan departemen lain dalam organisasi. Manajer A sering kali menggunakan metode yang lebih otoriter dan memanipulasi informasi untuk mendiskreditkan kelompok manajer B, sementara manajer B mencoba untuk memperkenalkan perubahan melalui pendekatan yang lebih kolaboratif, namun sering kali dikesampingkan oleh kelompok A yang lebih dominan.

Akibatnya, budaya kerja yang seharusnya mendukung kolaborasi dan inovasi menjadi terganggu. Karyawan mulai merasa terpecah-belah, karena mereka terpaksa memilih pihak yang mendukung salah satu manajer, dan ini menciptakan suasana ketidakpastian dan ketegangan yang menghambat produktivitas. Karyawan yang tidak terlibat dalam perebutan ini merasa kehilangan motivasi, merasa bahwa kinerja mereka tidak dihargai, dan bahkan ada yang memilih untuk meninggalkan perusahaan.

Budaya kerja yang seharusnya didorong oleh kerjasama tim dan rasa saling menghargai, kini digantikan oleh budaya kompetisi internal yang merusak. Karyawan yang sebelumnya berkomitmen tinggi terhadap organisasi, menjadi lebih fokus pada menjaga hubungan politik dan menghindari terlibat dalam konflik, daripada berfokus pada pencapaian tujuan organisasi.

Dampak dari perebutan kekuasaan ini sangat nyata dalam penurunan kinerja dan moral karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa persaingan internal yang merusak dapat menyebabkan penurunan tingkat kepercayaan terhadap pimpinan, yang berujung pada penurunan loyalitas dan motivasi. Karyawan menjadi kurang termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi karena mereka merasa bahwa promosi dan penghargaan lebih bergantung pada hubungan politik daripada kinerja.

Sebagai contoh, dalam studi oleh Kipnis et al. (2006), ditemukan bahwa penggunaan strategi politik yang manipulatif dalam perebutan kekuasaan dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stres di kalangan karyawan. Hal ini menciptakan atmosfer yang tidak sehat di tempat kerja dan mengurangi efektivitas keseluruhan organisasi.

Kasus ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang transparan dan adil, serta perlunya organisasi untuk mengelola konflik politik dengan cara yang konstruktif, guna menjaga budaya kerja yang sehat dan mendukung kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Boudon, R. (2003). *The Sociology of Ethics*. Palgrave Macmillan.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). "It's all about me: Narcissistic CEOs and their effects on company performance." *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research." *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., et al. (2005). "Politics in organizations: The influence of impression management and political skill." *Academy of Management Review*, 30(1), 150-168.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Prentice Hall.
- Gelfand, M. J., et al. (2007). "The cultural influences on ethical behavior and unethical behavior: A multi-level, multi-method study." *Academy of Management Journal*, 50(6), 1403-1425.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(2), 449-456.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kipnis, D., et al. (2006). "Interpersonal and political influences in organizations." *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 244-257.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice Hall.

- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business Review Press.
- Schilling, M. A. (2009). "Strategic management of technological innovation." *McGraw-Hill Irwin*.
- Schmitt, B. H., & Simonson, A. (1997). *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*. Free Press.

BAB 9

BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI

A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk cara mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan pihak eksternal. Budaya ini berperan penting dalam membentuk perilaku individu dan kelompok dalam organisasi serta menentukan bagaimana mereka menyelesaikan masalah, berkomunikasi, serta membuat keputusan. Budaya organisasi dapat tercermin dalam berbagai elemen, seperti ritual, simbol, cerita, bahasa, dan kebijakan yang ada dalam organisasi.

Budaya organisasi sering digambarkan sebagai "cara kita melakukan sesuatu di sini" atau "apa yang kita anggap penting". Ini mencakup berbagai aspek, mulai dari tingkat yang lebih formal, seperti struktur hierarki dan prosedur operasional standar, hingga nilai-nilai yang lebih informal yang mungkin tidak tertulis, tetapi kuat memengaruhi perilaku karyawan. Budaya yang kuat akan menciptakan kesamaan dalam cara berpikir dan bertindak di kalangan anggota organisasi, sementara budaya yang lemah dapat menyebabkan perpecahan dan inkonsistensi dalam pengambilan keputusan.

Contoh nyata dari budaya organisasi dapat ditemukan pada perusahaan teknologi seperti **Google** yang terkenal dengan budaya inovatif dan kolaboratifnya. Google menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk berpikir bebas dan berkreasi tanpa batas, dengan menyediakan ruang

kerja terbuka, kesempatan untuk berkolaborasi lintas divisi, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang baik. Hal ini tercermin dalam nilai-nilai perusahaan yang menekankan pentingnya kreativitas, transparansi, dan kolaborasi.

Di sisi lain, budaya organisasi yang lebih hierarkis dan formal dapat ditemukan pada perusahaan manufaktur besar seperti **General Electric (GE)**. Di sini, terdapat struktur yang jelas dan standar operasional yang ketat, di mana peran dan tanggung jawab karyawan sangat diatur untuk memastikan efisiensi dan konsistensi.

Budaya organisasi juga bisa bersifat adaptif atau konservatif. Organisasi dengan budaya yang adaptif, seperti **Zappos**, mampu merespons perubahan pasar dengan cepat, sedangkan organisasi dengan budaya konservatif cenderung lebih stabil dan mengutamakan proses yang sudah teruji.

B. Unsur dan Simbol Budaya

Budaya organisasi mencakup serangkaian nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi dan membentuk perilaku anggota-anggotanya. Budaya ini dapat dilihat melalui berbagai unsur yang mencerminkan cara organisasi beroperasi, bagaimana anggota berinteraksi, serta bagaimana mereka menanggapi perubahan dan tantangan.

Salah satu aspek utama dari budaya organisasi adalah **unsur budaya**, yang terdiri dari elemen-elemen yang membentuk karakter sebuah organisasi. Unsur-unsur ini termasuk:

1. Nilai dan Keyakinan

Nilai-nilai ini mencakup prinsip-prinsip dasar yang diyakini dan diikuti oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini sering kali berkaitan dengan etika kerja, cara berkomunikasi, serta ekspektasi terhadap kinerja dan perilaku individu. Misalnya, sebuah perusahaan teknologi mungkin menekankan nilai inovasi dan kreativitas, sementara sebuah

rumah sakit mungkin menekankan nilai empati dan pelayanan prima.

2. Norma dan Aturan

Norma ini mengacu pada kebiasaan dan aturan tidak tertulis yang memandu interaksi sehari-hari di dalam organisasi. Norma bisa berkaitan dengan cara berinteraksi antar kolega, waktu yang dianggap tepat untuk menyelesaikan tugas, atau bagaimana menangani konflik di tempat kerja.

3. Ritual dan Tradisi

Dalam beberapa organisasi, ada kebiasaan dan tradisi tertentu yang diulang secara rutin, baik yang bersifat formal (seperti upacara penghargaan tahunan) maupun informal (seperti pertemuan mingguan). Ritual ini memperkuat rasa kebersamaan dan identitas bersama di antara karyawan.

4. Cerita dan Mitologi

Cerita-cerita yang berkembang dalam organisasi sering kali berfungsi untuk mendidik anggota baru mengenai nilai-nilai dan sejarah organisasi. Ini bisa berupa kisah sukses, pengalaman pemimpin, atau cara organisasi menghadapi tantangan besar di masa lalu. Cerita ini memperkaya pemahaman anggota tentang apa yang dianggap penting dalam organisasi.

Selain unsur budaya, simbol budaya juga memainkan peran penting dalam menciptakan identitas organisasi. Simbol-simbol ini memberikan cara yang lebih visual atau simbolik untuk mengkomunikasikan nilai dan budaya. Beberapa contoh simbol budaya organisasi termasuk:

1. Logo dan Branding

Logo sebuah perusahaan atau organisasi sering kali menjadi simbol kuat yang menggambarkan misi dan nilai-nilai organisasi. Misalnya, logo perusahaan Apple yang sederhana namun elegan merefleksikan nilai-nilai inovasi dan desain yang bersih.

2. Bahasa dan Jargon Khusus

Setiap organisasi mungkin memiliki bahasa atau istilah khusus yang digunakan di dalamnya. Istilah ini bisa merujuk pada peran tertentu dalam organisasi, atau bahkan cara berbicara yang mencerminkan pola pikir dan nilai-nilai perusahaan.

3. Ruang Fisik dan Desain Kantor

Desain kantor dan ruang kerja juga bisa menjadi simbol budaya organisasi. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan teknologi besar seperti Google dikenal dengan kantor terbuka dan ruang santai yang mendorong kreativitas dan kolaborasi antar karyawan. Sebaliknya, perusahaan keuangan mungkin memiliki ruang kerja yang lebih formal dan hierarkis.

Simbol budaya ini membantu mengkomunikasikan ekspektasi, memperkuat identitas organisasi, dan membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Keberadaan simbol ini sering kali tidak disadari, namun memiliki dampak yang besar dalam memengaruhi perilaku karyawan.

Contoh simbol budaya dapat ditemukan pada banyak organisasi terkenal, seperti Google dengan desain kantornya yang menciptakan suasana santai dan mendukung kreativitas, atau Nike yang menggunakan logo "swoosh" sebagai simbol dari nilai inovasi dan semangat juang.

C. Pembentukan dan Perubahan Budaya

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi dan yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi, berkolaborasi, serta menjalankan tugas-tugas sehari-hari. Pembentukan budaya organisasi biasanya dimulai sejak organisasi tersebut didirikan, dengan pemimpin atau pendiri organisasi memainkan peran sentral dalam mengarahkan nilai-nilai dan norma yang akan ditanamkan.

Pembentukan budaya organisasi sering kali mencerminkan visi, misi, dan filosofi yang dibawa oleh pendiri atau pemimpin pertama. Di sini, perilaku pemimpin dan kebijakan organisasi memberikan arahan yang jelas terhadap bagaimana anggota organisasi diharapkan berperilaku. Misalnya, perusahaan seperti Google dan Apple sejak awal menekankan budaya inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan, yang kemudian terbentuk menjadi budaya yang kuat dan melekat dalam semua lapisan organisasi.

Dalam beberapa kasus, budaya organisasi juga dapat terbentuk secara lebih organik. Ini terjadi ketika interaksi antara individu dalam organisasi, termasuk pola komunikasi, interaksi sosial, dan proses pengambilan keputusan, membentuk kebiasaan yang kemudian menjadi budaya. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang awalnya bersifat sangat hierarkis bisa mengalami perubahan budaya secara bertahap ketika para karyawan mulai berkolaborasi lebih terbuka dan tidak terlalu terikat pada struktur formal.

Namun, pembentukan budaya organisasi tidak selalu berjalan mulus. **Perubahan budaya** dalam organisasi sering kali memerlukan waktu yang panjang dan melibatkan proses yang kompleks. Perubahan budaya biasanya dipicu oleh faktor eksternal maupun internal, seperti perubahan pasar, teknologi, atau bahkan perubahan dalam kepemimpinan. Sebagai contoh, perubahan teknologi yang cepat dapat memaksa organisasi untuk mengadopsi budaya digital yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi, mengubah cara kerja tim dan individu dalam organisasi.

Proses perubahan budaya umumnya dimulai dengan kesadaran akan perlunya perubahan, yang sering kali dipicu oleh adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai lama dan tuntutan baru. Pemimpin organisasi memainkan peran kunci dalam membimbing proses ini dengan menunjukkan komitmen terhadap perubahan, menciptakan komunikasi yang efektif, serta mengelola resistensi terhadap perubahan. Salah satu model yang sering digunakan dalam perubahan budaya adalah model

Lewin yang mencakup tahapan **unfreeze**, **change**, dan **refreeze** (Lewin, 1951), yang mengidentifikasi pentingnya mengatasi kebekuan lama sebelum menciptakan perubahan yang diinginkan dan kemudian membekukan perubahan tersebut dalam praktik.

Contoh perubahan budaya yang berhasil dapat ditemukan dalam banyak perusahaan besar. Sebagai contoh, perusahaan Nokia, yang pada awalnya memiliki budaya yang sangat kuat dan fokus pada teknologi seluler, harus beradaptasi dengan cepat ketika munculnya ponsel pintar dan mengakibatkan perubahan besar dalam cara mereka bekerja. Pergantian budaya dari fokus pada hardware ke software dan aplikasi berujung pada transformasi besar dalam struktur dan strategi perusahaan.

Selain itu, Google sebagai contoh lainnya menunjukkan bagaimana organisasi bisa merubah budaya untuk mendukung inovasi dan kreativitas. Sebelumnya, budaya organisasi lebih mengutamakan standar operasi dan kepatuhan terhadap prosedur. Namun, dengan kepemimpinan yang visioner, perusahaan ini berhasil menciptakan budaya yang sangat mendorong eksperimen dan kreativitas, bahkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, santai, dan terbuka.

Penting untuk diingat bahwa perubahan budaya organisasi tidak hanya bergantung pada kebijakan, tetapi juga pada cara individu dalam organisasi menanggapi dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut. Pengelolaan perubahan budaya yang efektif membutuhkan perencanaan jangka panjang dan keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi. Seringkali, perubahan budaya ini akan mempengaruhi seluruh aspek organisasi, dari pola komunikasi, cara pengambilan keputusan, hingga cara organisasi berinteraksi dengan pemangku kepentingan eksternal.

D. Budaya Organisasi vs Iklim Kerja

Budaya organisasi dan iklim kerja sering kali digunakan secara bergantian, namun keduanya merujuk pada aspek yang berbeda dalam suatu organisasi, meskipun keduanya sangat memengaruhi perilaku individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Budaya Organisasi adalah sistem nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang dipegang bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya ini berkembang seiring waktu dan menjadi cara yang diterima untuk berperilaku di dalam organisasi. Budaya organisasi mencakup cara-cara yang dihargai dalam organisasi, seperti gaya komunikasi, cara pengambilan keputusan, serta tingkat keterbukaan terhadap inovasi dan perubahan. Budaya ini biasanya lebih stabil dan lebih sulit untuk diubah dibandingkan dengan iklim kerja.

Contoh budaya organisasi yang kuat adalah perusahaan seperti Google, yang menekankan kreativitas, kebebasan berinovasi, dan kolaborasi antar tim. Nilai-nilai seperti keterbukaan, rasa ingin tahu, dan pemberdayaan individu adalah bagian dari budaya kerja yang mereka kembangkan sejak awal berdirinya perusahaan. Dalam budaya seperti ini, anggota organisasi diharapkan untuk tidak hanya memenuhi tugas mereka, tetapi juga berkontribusi terhadap inovasi dan pengembangan organisasi.

Iklim Kerja, di sisi lain, mengacu pada suasana emosional dan sosial yang ada di dalam organisasi pada waktu tertentu. Iklim kerja sering kali dipengaruhi oleh faktor eksternal yang lebih langsung, seperti kebijakan manajerial saat ini, gaya kepemimpinan, serta cara komunikasi yang berlangsung antar karyawan dan pimpinan. Iklim kerja dapat berubah lebih cepat daripada budaya organisasi, misalnya, tergantung pada perubahan dalam kebijakan manajerial, hubungan antar karyawan, atau kondisi pasar.

Contoh iklim kerja dapat dilihat dalam situasi di mana sebuah perusahaan mengalami perubahan manajemen atau kebijakan baru yang memengaruhi suasana hati dan motivasi

karyawan. Misalnya, jika manajemen baru mengambil kebijakan yang lebih menekan dengan menargetkan karyawan untuk bekerja lebih keras dalam waktu yang lebih singkat, ini dapat menciptakan iklim kerja yang lebih tegang dan stres, meskipun budaya organisasi itu sendiri mungkin tetap tidak berubah.

Perbedaan utama antara budaya organisasi dan iklim kerja terletak pada stabilitas dan pengaruhnya. Budaya organisasi lebih stabil dan lebih mendalam, mencerminkan nilai-nilai jangka panjang yang membentuk identitas organisasi. Iklim kerja lebih bersifat sementara dan dapat berubah dengan cepat, biasanya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional yang lebih langsung. Oleh karena itu, meskipun kedua konsep ini berkaitan erat, pemahaman yang jelas tentang keduanya penting untuk pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Contoh: Sebuah perusahaan dengan budaya yang mengutamakan kerja tim dan kolaborasi dapat memiliki iklim kerja yang berbeda-beda, tergantung pada gaya manajerial yang diterapkan. Jika manajer memperkenalkan sistem yang sangat kompetitif atau individualistik, iklim kerja bisa berubah, meskipun budaya yang mendukung kolaborasi tetap ada.

E. Budaya Inklusif dan Adaptif

Budaya inklusif dan adaptif dalam organisasi merujuk pada pola perilaku yang mendorong keberagaman, saling menghargai, dan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Budaya ini penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kerjasama, inovasi, dan keberlanjutan dalam organisasi. Sebuah organisasi yang inklusif membuka ruang bagi berbagai kelompok, baik berdasarkan ras, gender, usia, latar belakang budaya, maupun status sosial, untuk berpartisipasi secara aktif. Sementara itu, budaya adaptif menekankan pada kemampuan organisasi dan anggotanya untuk cepat beradaptasi dengan perubahan, baik itu perubahan teknologi, pasar, atau regulasi.

Budaya inklusif memastikan bahwa semua individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang. Hal ini berdampak positif pada keterlibatan karyawan, kreativitas, dan kepuasan kerja. Dalam organisasi yang inklusif, setiap suara dihargai dan keberagaman dianggap sebagai aset. Misalnya, perusahaan seperti *Google* dan *Microsoft* memiliki program yang mendukung keberagaman di tempat kerja, memberikan kesempatan bagi berbagai kelompok untuk berkontribusi pada pengambilan keputusan strategis. Mereka menyediakan pelatihan keberagaman, serta mengadopsi kebijakan perekrutan yang mendorong inklusi.

Sedangkan budaya adaptif melibatkan kemampuan untuk menyikapi perubahan dengan fleksibilitas dan pembelajaran berkelanjutan. Organisasi yang adaptif sering kali lebih siap menghadapi tantangan eksternal dan internal. Contohnya, perusahaan *Netflix* yang terus beradaptasi dengan perubahan preferensi konsumen dalam hal konten media digital, mengubah model bisnis mereka dari layanan pengiriman DVD ke layanan streaming. Kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi baru dan perubahan dalam pola konsumsi media menjadikan mereka salah satu pemimpin industri.

Sebagai contoh, perusahaan yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan eksternal atau internal dapat mengalami penurunan kinerja. Misalnya, perusahaan *Kodak* yang tidak mampu beradaptasi dengan revolusi digital dalam fotografi dan akhirnya tergerus oleh kemajuan teknologi. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya budaya adaptif bagi kelangsungan hidup dan keberlanjutan organisasi.

Untuk menciptakan budaya yang inklusif dan adaptif, organisasi perlu mendukung pengembangan sumber daya manusia, memberikan pelatihan keberagaman dan keterampilan adaptasi, serta menerapkan kebijakan yang memastikan inklusivitas dalam setiap aspek operasional, mulai dari perekrutan hingga promosi. Ini termasuk memperhatikan bagaimana keputusan manajerial dapat memengaruhi

kelompok yang terpinggirkan dan berupaya untuk menciptakan peluang yang adil bagi semua individu.

F. Peran Pemimpin dalam Budaya Organisasi

Pemimpin memegang peran yang sangat penting dalam membentuk, mengelola, dan mempertahankan budaya organisasi. Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang muncul secara spontan, melainkan hasil dari interaksi yang terus-menerus antara nilai-nilai, norma, kebiasaan, dan perilaku yang dikembangkan oleh pemimpin dan anggota organisasi. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan, mengarahkan, dan menjaga budaya yang mendukung visi, misi, serta tujuan organisasi, baik dalam kondisi stabil maupun saat menghadapi perubahan.

Salah satu peran utama pemimpin adalah menjadi teladan (role model) bagi karyawan. Apa yang dilakukan oleh pemimpin sering kali lebih berpengaruh daripada apa yang mereka katakan. Jika pemimpin secara konsisten menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi, maka anggota organisasi akan lebih cenderung mengikuti dan menirunya. Misalnya, jika pemimpin menekankan pentingnya inovasi dan keterbukaan, mereka harus menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan merasa aman untuk berbagi ide baru dan melakukan eksperimen.

Selain itu, pemimpin juga memiliki peran penting dalam pengkomunikasian nilai-nilai budaya kepada karyawan. Komunikasi yang jelas mengenai nilai-nilai organisasi dan bagaimana nilai-nilai tersebut diterapkan dalam praktik sehari-hari adalah kunci untuk memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak dalam satu arah yang sama. Pemimpin yang efektif akan mengkomunikasikan visi dan misi organisasi dengan cara yang menggugah semangat dan memberi inspirasi kepada seluruh anggota tim.

Pemimpin juga bertanggung jawab untuk mengelola perubahan dalam budaya organisasi, baik itu perubahan yang disebabkan oleh kebutuhan untuk beradaptasi dengan pasar,

teknologi baru, maupun perubahan internal dalam struktur dan tujuan organisasi. Dalam proses perubahan ini, pemimpin harus mampu menjaga keseimbangan antara mempertahankan elemen-elemen budaya yang sudah mapan dan mendorong perubahan yang diperlukan agar organisasi tetap kompetitif.

Contohnya, dalam organisasi teknologi seperti **Google**, pemimpin memainkan peran penting dalam menciptakan budaya yang sangat mendukung inovasi. Pemimpin Google memastikan bahwa nilai-nilai seperti keterbukaan, kreativitas, dan kebebasan berkreasi dijalankan secara konsisten. Mereka memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru dan menantang status quo. Dalam hal ini, budaya organisasi yang berfokus pada inovasi bukan hanya dicontohkan oleh pemimpin, tetapi juga dipromosikan melalui kebijakan dan keputusan yang mereka buat, seperti memberikan waktu bagi karyawan untuk bekerja pada proyek pribadi yang mungkin akan membawa kemajuan bagi perusahaan.

Di sisi lain, dalam Zappos, pemimpin terkenal karena kemampuannya dalam menciptakan budaya organisasi yang sangat berfokus pada kepuasan pelanggan dan kesejahteraan karyawan. Tony Hsieh, pendiri Zappos, memimpin dengan contoh dalam memprioritaskan kebahagiaan karyawan sebagai dasar dari layanan pelanggan yang unggul. Pemimpin seperti Hsieh menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat dimulai dengan merawat dan mendengarkan karyawan, karena mereka adalah yang pertama kali membawa nilai-nilai perusahaan ke dalam interaksi dengan pelanggan.

Secara keseluruhan, peran pemimpin dalam budaya organisasi bukan hanya sekedar memimpin dalam hal pengambilan keputusan dan pengelolaan operasional, tetapi juga sebagai pendorong dan penjaga dari nilai-nilai yang menjadi inti dari identitas organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat memastikan bahwa budaya organisasi tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan zaman, sambil tetap memelihara nilai-nilai dasar yang membedakan organisasi tersebut dari pesaingnya.

G. Budaya sebagai Alat Politik

Budaya organisasi tidak hanya mencerminkan nilai-nilai dan norma yang diterima oleh anggota organisasi, tetapi juga dapat digunakan sebagai alat politik untuk mencapai tujuan tertentu, baik oleh individu, kelompok, maupun oleh pemimpin organisasi itu sendiri. Dalam konteks ini, budaya bukan hanya sekadar cara-cara yang diterima dalam berinteraksi, tetapi juga dapat dimanfaatkan untuk memperkuat kekuasaan dan pengaruh dalam dinamika politik internal organisasi.

Budaya sebagai alat politik sering kali mencakup penciptaan citra tertentu yang menguntungkan individu atau kelompok, pengaturan narasi yang mendukung strategi tertentu, dan pembentukan norma yang menguntungkan posisi kekuasaan tertentu. Sebagai contoh, pemimpin atau manajer yang ingin memperkuat posisi mereka dalam organisasi dapat menggunakan budaya untuk membentuk nilai-nilai yang lebih mendukung kepemimpinan mereka, bahkan jika itu berarti memanipulasi pengaruh atau kontrol terhadap karyawan. Misalnya, dalam organisasi yang menganut budaya "open-door policy," para pemimpin dapat mengklaim bahwa mereka terbuka untuk masukan dari bawahan, padahal hal tersebut hanya sekadar citra untuk menunjukkan bahwa mereka demokratis dan terbuka, sementara dalam praktiknya mereka tetap mengontrol keputusan yang lebih penting.

Selain itu, budaya dapat digunakan untuk memanipulasi karyawan agar lebih loyal terhadap pemimpin atau kelompok tertentu. Dalam organisasi yang berorientasi pada persaingan antar individu, budaya yang mempromosikan individualisme dan keberhasilan pribadi dapat mendorong perilaku politik di mana individu lebih fokus pada kepentingan pribadi mereka daripada pada kolaborasi atau kepentingan organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, dalam organisasi yang mengedepankan kolektivisme, budaya dapat dipakai untuk memperkuat aliansi atau koalisi tertentu untuk mengonsolidasikan kekuatan politik.

Contoh: Di beberapa perusahaan besar atau pemerintahan, manajer puncak sering kali menciptakan budaya yang mendukung pembentukan jaringan sosial dalam organisasi. Misalnya, mereka mendorong adanya "kelompok inti" yang hanya terdiri dari individu-individu yang sudah memiliki hubungan dekat dengan manajer, yang akhirnya menghasilkan jaringan kekuasaan yang mempengaruhi kebijakan dan keputusan penting dalam organisasi. Budaya eksklusif semacam ini memungkinkan mereka untuk mempertahankan kendali atas keputusan-keputusan besar dan menjauhkan orang-orang dari jaringan tersebut dari peran yang lebih penting.

Sumber pustaka yang relevan mengenai hal ini adalah karya-karya Harrison, J. R., & Carroll, G. R. (2009) yang meneliti hubungan antara budaya organisasi dan struktur kekuasaan dalam *Corporate Social Responsibility: The Role of Cultural Politics* (Academy of Management Review). Mereka menunjukkan bagaimana budaya di dalam organisasi bisa digunakan untuk memperkuat atau melemahkan pengaruh dalam konteks persaingan internal.

Begitu juga dalam penelitian Kotter, J. P. (1996) yang dalam bukunya *Leading Change* menjelaskan tentang penggunaan budaya sebagai alat politik untuk mendukung keberhasilan perubahan organisasi. Dalam perubahan yang dipimpin oleh para pemimpin senior, budaya yang tepat digunakan untuk memfasilitasi atau bahkan menghalangi proses perubahan itu sendiri, tergantung pada seberapa banyak kekuasaan yang ingin dipertahankan oleh individu atau kelompok tertentu.

Dengan memahami budaya sebagai alat politik, kita bisa lebih bijaksana dalam menilai dinamika internal di organisasi dan bagaimana strategi-strategi politis dapat dimanfaatkan, baik secara positif maupun negatif, dalam menciptakan budaya yang mendukung tujuan bersama atau sekadar memperkuat kekuasaan individu.

H. Studi Kasus

1. Budaya Organisasi yang Tidak Sejalan dengan Nilai Global

Dalam banyak organisasi multinasional, ada situasi di mana budaya organisasi yang terbentuk di satu negara atau wilayah tidak sejalan dengan nilai-nilai global yang semakin diterima di dunia kerja modern. Ini bisa terjadi ketika perusahaan yang beroperasi di berbagai negara menerapkan budaya organisasi yang sangat dipengaruhi oleh nilai lokal atau nasional, yang tidak selalu sejalan dengan prinsip-prinsip global seperti keberagaman, inklusivitas, dan keberlanjutan.

Contoh Kasus:

Sebuah perusahaan besar asal Jepang, yang memiliki cabang di beberapa negara Barat dan Asia, mengalami ketegangan terkait budaya organisasi yang diterapkannya. Di Jepang, perusahaan tersebut sangat menekankan pada prinsip-prinsip seperti loyalitas tanpa batas kepada perusahaan, hirarki yang ketat, serta kerja tim yang berbasis pada kesetiaan dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang sangat hierarkis dan sering kali menekan karyawan untuk "tunduk" pada keputusan manajemen tanpa banyak ruang untuk menyuarakan pendapat pribadi.

Namun, ketika perusahaan ini mulai berkembang di pasar global, khususnya di Eropa dan Amerika Utara, nilai-nilai budaya yang dianut oleh karyawan di sana bertentangan dengan budaya organisasi yang sudah ada. Di banyak negara Barat, prinsip-prinsip seperti kebebasan berbicara, pengambilan keputusan yang lebih terbuka dan kolaboratif, serta kesetaraan di tempat kerja lebih dihargai. Banyak karyawan yang mulai merasa tertekan oleh atmosfer kerja yang sangat hierarkis dan ketidakmampuan untuk berkontribusi dalam keputusan-keputusan penting, yang mengarah pada penurunan kepuasan kerja dan peningkatan turnover.

Masalah yang Dihadapi:

Budaya organisasi yang sangat menekankan loyalitas dan hierarki di perusahaan ini menciptakan ketegangan antara karyawan di berbagai belahan dunia. Karyawan di cabang internasional, khususnya di Eropa dan Amerika, merasa bahwa budaya tersebut tidak menghargai keragaman ide dan pandangan. Mereka lebih menghargai fleksibilitas dalam bekerja, kebebasan berekspresi, serta peluang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang lebih terbuka. Ketidakselarasan budaya ini menyebabkan konflik antara manajer yang memegang teguh nilai-nilai tradisional dan karyawan yang menginginkan perubahan budaya yang lebih inklusif dan demokratis.

Dampak:

- a. Penurunan produktivitas dan kepuasan kerja karena adanya ketegangan antara budaya perusahaan yang diterapkan dan harapan karyawan global.
- b. Konflik antara cabang internasional dan pusat yang berada di Jepang, yang menyebabkan kurangnya komunikasi yang efektif dan koordinasi yang buruk.
- c. Meningkatnya tingkat perputaran karyawan di cabang internasional, terutama di Eropa, karena karyawan merasa budaya yang diterapkan tidak mendukung kreativitas dan pengembangan pribadi mereka.

Solusi yang Diterapkan:

Perusahaan mulai menyadari pentingnya menyesuaikan budaya organisasi dengan nilai-nilai global yang lebih inklusif. Untuk mengatasi ketegangan ini, mereka memutuskan untuk mengadopsi nilai-nilai global yang lebih universal, seperti keberagaman, kesetaraan, dan kolaborasi lintas budaya, sambil tetap menghormati elemen-elemen budaya tradisional yang berakar di Jepang. Salah satu langkah yang diambil adalah pembentukan tim lintas budaya yang terdiri dari perwakilan dari berbagai cabang global untuk mendiskusikan dan menyepakati perubahan budaya

organisasi yang akan diterapkan secara lebih fleksibel dan inklusif di semua cabang perusahaan.

Selain itu, perusahaan juga meluncurkan program pelatihan untuk manajer dan karyawan internasional mengenai keberagaman budaya dan pentingnya inklusivitas di tempat kerja. Mereka memperkenalkan kebijakan yang lebih terbuka dalam hal komunikasi dan pengambilan keputusan, yang memungkinkan karyawan dari berbagai latar belakang untuk merasa dihargai dan dapat berpartisipasi lebih aktif dalam setiap proses organisasi.

Poin Pembelajaran:

Studi kasus ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi yang kuat dan tertanam dapat memberikan rasa kohesi dan identitas bagi perusahaan, namun penting untuk mempertimbangkan nilai-nilai global yang lebih luas dalam konteks organisasi multinasional. Mengadopsi pendekatan budaya yang lebih inklusif dan fleksibel dapat membantu perusahaan mengatasi ketegangan yang timbul dari perbedaan nilai dan akhirnya meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan di seluruh dunia.

2. Perubahan Budaya karena Akuisisi

Perubahan budaya yang terjadi sebagai akibat dari akuisisi sering kali menjadi salah satu tantangan terbesar bagi organisasi yang terlibat, baik perusahaan yang mengakuisisi maupun perusahaan yang diakuisisi. Proses akuisisi membawa perubahan signifikan, tidak hanya dari segi struktur perusahaan dan kebijakan bisnis, tetapi juga memengaruhi budaya organisasi. Budaya yang berbeda antara kedua entitas dapat menciptakan ketegangan, resistensi, dan bahkan kegagalan dalam proses integrasi.

Kasus Perubahan Budaya dalam Akuisisi antara Perusahaan X dan Perusahaan Y

Misalnya, pada tahun 2010, Perusahaan X, yang bergerak di sektor teknologi informasi, mengakuisisi Perusahaan Y, sebuah perusahaan rintisan yang lebih kecil

tetapi dengan produk inovatif. Perusahaan X memiliki budaya yang sangat formal, dengan prosedur yang ketat, hierarki yang jelas, dan sistem manajemen yang tradisional. Sementara itu, Perusahaan Y mengedepankan budaya kerja yang sangat fleksibel, dengan struktur yang datar dan mendorong inovasi bebas tanpa batasan birokrasi yang ketat.

Proses Integrasi dan Tantangan Budaya

Setelah akuisisi, tantangan besar muncul dalam upaya mengintegrasikan dua budaya yang sangat berbeda. Karyawan dari Perusahaan Y merasa tertekan dan terbatas dengan prosedur yang baru diterapkan oleh Perusahaan X. Mereka yang sebelumnya terbiasa dengan kebebasan dan fleksibilitas dalam bekerja merasa tidak nyaman dengan kontrol yang lebih ketat dan struktur yang lebih formal yang diterapkan oleh pemimpin Perusahaan X.

Sebaliknya, manajemen Perusahaan X melihat budaya Perusahaan Y yang terlalu bebas sebagai kurang profesional dan cenderung tidak efisien. Mereka merasa perlu untuk “menertibkan” proses yang ada dan mengimplementasikan struktur yang lebih terorganisir, yang menurut mereka akan membantu perusahaan yang lebih besar itu untuk beroperasi secara lebih terukur dan terarah. Hal ini menyebabkan ketegangan antara dua kelompok karyawan yang memiliki cara pandang berbeda tentang cara terbaik untuk bekerja.

Dampak Terhadap Karyawan dan Organisasi

Karyawan dari Perusahaan Y merasa bahwa kebebasan dan semangat kewirausahaan mereka dikekang, sementara karyawan dari Perusahaan X merasa bahwa ekspektasi profesionalisme mereka terancam oleh apa yang mereka anggap sebagai "kekacauan" budaya Perusahaan Y. Hal ini menimbulkan resistensi terhadap perubahan, penurunan moral, dan bahkan meningkatnya angka turnover di kalangan karyawan Perusahaan Y.

Untuk mengatasi masalah ini, manajemen dari Perusahaan X menyadari bahwa mereka harus menciptakan budaya baru yang menggabungkan unsur-unsur terbaik dari

kedua perusahaan. Dalam upaya untuk meredakan ketegangan, mereka meluncurkan program pelatihan bersama yang bertujuan untuk menyatukan karyawan dari kedua perusahaan dan memberikan pemahaman lebih dalam mengenai visi dan misi organisasi yang baru. Selain itu, mereka memperkenalkan pendekatan kepemimpinan yang lebih inklusif untuk menghargai perbedaan budaya dan mencoba menjaga semangat inovasi dari Perusahaan Y tanpa mengorbankan disiplin dan struktur yang diperlukan dalam skala yang lebih besar.

Hasil dan Pembelajaran

Setelah beberapa tahun, kedua perusahaan berhasil menciptakan budaya baru yang menggabungkan nilai-nilai formalitas dan fleksibilitas. Meskipun proses ini tidak mudah dan penuh tantangan, keberhasilan ini menunjukkan pentingnya memahami dan merencanakan perubahan budaya dengan cermat dalam setiap akuisisi. Dengan memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawan dari kedua perusahaan, serta berkomunikasi secara transparan selama proses integrasi, organisasi dapat mengurangi ketegangan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kohesif.

Studi kasus ini menggambarkan bahwa perubahan budaya yang terjadi karena akuisisi membutuhkan pendekatan yang bijaksana, termasuk kesadaran akan perbedaan nilai dan budaya, serta upaya nyata untuk menggabungkan elemen-elemen positif dari kedua belah pihak. Kesuksesan dalam perubahan budaya pasca-akuisisi sangat bergantung pada kepemimpinan yang sensitif terhadap dinamika sosial dan politik organisasi.

Sumber pustaka yang relevan mengenai hal ini termasuk Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (2003) dalam buku *The Human Side of Mergers and Acquisitions* yang mengulas tentang tantangan budaya dalam akuisisi dan cara-cara manajer bisa menangani konflik budaya selama proses integrasi.

3. Konflik antara Budaya Inklusif dan Diskriminasi Terselubung

Di sebuah perusahaan teknologi multinasional yang beroperasi di berbagai negara, perusahaan tersebut telah memperkenalkan kebijakan budaya inklusif sebagai bagian dari strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih beragam dan adil. Perusahaan ini berkomitmen untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dari berbagai latar belakang, termasuk berbagai ras, jenis kelamin, orientasi seksual, dan agama, serta untuk membangun lingkungan yang mendukung kolaborasi antara kelompok yang berbeda.

Namun, meskipun kebijakan tersebut dipromosikan secara terbuka oleh manajemen puncak, terdapat konflik mendalam di dalam organisasi antara nilai budaya inklusif yang diumumkan dengan diskriminasi terselubung yang terus berlanjut dalam praktik sehari-hari. Para pemimpin perusahaan menekankan pentingnya keragaman dan penerimaan, tetapi budaya organisasi yang telah berkembang selama bertahun-tahun secara tidak langsung mendukung pola perilaku diskriminatif yang terjadi secara lebih halus.

Masalah yang Dihadapi

Karyawan perempuan, karyawan dari kelompok etnis minoritas, serta karyawan yang memiliki disabilitas sering melaporkan pengalaman mereka merasa terpinggirkan dalam percakapan penting, dipandang sebelah mata dalam rapat-rapat, atau bahkan tidak diberikan kesempatan untuk mengambil proyek-proyek besar. Dalam beberapa kasus, pengaruh informal dalam perusahaan didominasi oleh kelompok karyawan yang lebih homogen secara demografis, yang seringkali berasal dari latar belakang yang sama dengan para eksekutif senior perusahaan.

Selain itu, diskriminasi ini lebih sulit dikenali dan lebih jarang terlihat secara langsung. Karyawan yang terpinggirkan tidak selalu diekspresikan secara terang-terangan, namun dalam berbagai interaksi sosial dan

profesional, mereka sering merasa diabaikan atau bahkan diejek dalam konteks yang dianggap “lelucon biasa” atau “hal biasa.” Misalnya, seorang manajer senior sering kali memuji karyawan dari kelompok dominan sebagai “lebih cocok” untuk peran kepemimpinan, sementara karyawan dari kelompok yang lebih beragam merasa bahwa kontribusi mereka tidak dihargai secara proporsional.

Penyebab Konflik

Budaya inklusif yang dipromosikan oleh perusahaan seringkali terhenti pada permukaan – hanya tercermin dalam kebijakan dan pesan-pesan publik, namun tidak diimplementasikan secara nyata dalam pola interaksi sosial di tempat kerja. Hal ini menciptakan kesenjangan antara yang disampaikan oleh pemimpin dan pengalaman nyata yang dihadapi oleh karyawan yang terpinggirkan. Diskriminasi terselubung ini lebih sulit diatasi karena banyak individu yang terlibat dalam perilaku tersebut mungkin tidak sepenuhnya menyadari bahwa mereka sedang terlibat dalam perilaku diskriminatif, atau mereka mungkin merasa bahwa perilaku tersebut tidak cukup “serius” untuk dipermasalahkan.

Selain itu, dinamika kekuasaan juga memainkan peran besar dalam konflik ini. Banyak dari mereka yang mendominasi kekuasaan dalam organisasi datang dari latar belakang yang serupa dan tidak menyadari bahwa mereka secara tidak sadar memperlakukan kelompok lain secara berbeda. Keberadaan “kelompok dalam” yang lebih homogen secara budaya memperburuk ketegangan ini, karena mereka tidak merasa ada kebutuhan untuk memahami atau menghargai pengalaman karyawan dari latar belakang yang berbeda.

Dampak Konflik

Dampak dari ketegangan ini sangat signifikan, baik bagi individu yang terlibat maupun bagi perusahaan itu sendiri. Karyawan yang merasa terdiskriminasi mulai menunjukkan tanda-tanda ketidakpuasan, seperti

penurunan motivasi, peningkatan tingkat absensi, dan bahkan pengunduran diri dari perusahaan. Beberapa karyawan merasa bahwa mereka tidak memiliki kesempatan untuk berkembang atau diberi penghargaan setimpal, yang menyebabkan peningkatan rotasi karyawan, terutama di kalangan mereka yang merasa marginal. Ini pada akhirnya mengarah pada penurunan kinerja organisasi, karena kehilangan talenta berharga dan menurunnya kolaborasi tim yang seharusnya berbasis pada keberagaman dan inklusi.

Di sisi lain, perusahaan juga mengalami dampak reputasi negatif. Meskipun kebijakan inklusif digemborkan, pengaruh kebijakan tersebut tidak terasa secara langsung dalam pengalaman karyawan. Hal ini dapat mengurangi kepercayaan publik terhadap komitmen perusahaan terhadap keragaman dan inklusi, serta berdampak pada hubungan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Solusi yang Diterapkan

Sebagai respons terhadap konflik ini, perusahaan memutuskan untuk lebih serius dalam menanggulangi diskriminasi terselubung dan meningkatkan implementasi budaya inklusif. Mereka memperkenalkan pelatihan sadar bias secara wajib bagi semua karyawan dan manajer, dengan tujuan untuk menyadarkan mereka akan perilaku yang tidak disadari atau dianggap sepele namun tetap berdampak pada rekan kerja lainnya. Selain itu, perusahaan memperkenalkan mekanisme pelaporan yang lebih transparan untuk mencatat diskriminasi atau ketidakadilan yang dirasakan, dan memastikan bahwa laporan ini ditangani secara objektif dan tepat.

Perusahaan juga menyusun rencana untuk lebih menekankan keterlibatan berbagai kelompok dalam pengambilan keputusan penting, dengan tujuan memastikan bahwa suara dari kelompok yang lebih beragam didengar. Dalam hal ini, kebijakan dan praktik yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai keberagaman dan inklusi

dikembangkan untuk memastikan bahwa nilai-nilai tersebut benar-benar tercermin dalam tindakan sehari-hari.

Studi kasus ini menggambarkan pentingnya konsistensi antara kebijakan inklusif yang dipromosikan dan implementasi nyata di tempat kerja. Budaya organisasi yang inklusif tidak hanya melibatkan kebijakan formal tetapi juga memerlukan perubahan mendalam dalam interaksi sosial dan sikap anggota organisasi. Mengabaikan hal ini dapat menciptakan ketegangan internal yang merusak iklim kerja dan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (2003). *Managing Across Cultures* (2nd ed.). Pearson Education.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). *Inclusive workplaces: A review and model*. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Vogel, R. M., & Egan, S. (2015). *Organizational Adaptation and Change*. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 425-435.

BAB 10 | ETIKA, NILAI, DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

A. Etika Profesional dalam Organisasi

Etika Profesional dalam Organisasi merujuk pada standar moral dan prinsip yang mengarahkan perilaku individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Etika profesional sangat penting karena membentuk dasar kepercayaan dan integritas dalam interaksi sehari-hari di lingkungan organisasi. Etika ini mencakup bagaimana seseorang bertindak dengan jujur, adil, dan bertanggung jawab, serta mematuhi aturan yang berlaku dalam pekerjaan mereka.

Dalam konteks organisasi, etika profesional berfungsi sebagai panduan bagi karyawan dan pemimpin dalam membuat keputusan yang mempengaruhi seluruh pihak yang terlibat, baik dalam hubungan internal maupun eksternal. Etika profesional bukan hanya tentang mengikuti peraturan yang ada, tetapi juga tentang bagaimana membuat keputusan yang mempertimbangkan kesejahteraan bersama dan keadilan.

Contoh konkret dalam organisasi bisa dilihat pada praktik kejujuran dalam laporan keuangan. Seorang akuntan yang mengetahui adanya kesalahan atau manipulasi dalam laporan keuangan harus berani mengungkapkan hal tersebut, meskipun bisa berdampak negatif terhadap perusahaan atau posisi pribadinya. Menutup-nutupi kesalahan demi keuntungan pribadi atau perusahaan jelas melanggar etika profesional dan bisa berujung pada kerugian yang jauh lebih besar, termasuk kehilangan reputasi dan kepercayaan publik.

Contoh lainnya adalah dalam hubungan antar kolega atau dengan pelanggan. Seorang manajer yang memiliki kewajiban untuk memimpin tim harus menghindari tindakan diskriminasi, pemanfaatan kekuasaan secara tidak etis, atau penyalahgunaan posisi untuk keuntungan pribadi, seperti memberikan proyek kepada teman dekat tanpa pertimbangan profesional yang jelas.

Pada level yang lebih luas, kode etik profesional yang sering diterapkan dalam banyak organisasi memberikan pedoman yang jelas mengenai perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima. Organisasi besar, seperti American Management Association (AMA), memiliki kode etik yang menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab sosial, serta menghargai hak-hak individu dalam berkomunikasi dan berkolaborasi di lingkungan kerja.

Etika profesional yang kuat dapat menciptakan budaya organisasi yang sehat dan meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja jangka panjang. Sebaliknya, jika etika diabaikan, maka akan ada risiko besar terhadap integritas organisasi dan potensi terjadinya skandal yang merusak reputasi serta kinerja keuangan.

B. Moralitas dalam Pengambilan Keputusan

Moralitas dalam Pengambilan Keputusan merujuk pada penerapan prinsip etika dan nilai-nilai moral dalam proses memilih tindakan atau kebijakan dalam konteks organisasi. Pengambilan keputusan yang moral melibatkan pertimbangan tentang apa yang benar dan salah, serta dampak yang ditimbulkan pada individu, kelompok, dan masyarakat secara keseluruhan.

Moralitas dalam pengambilan keputusan tidak hanya menyangkut tindakan yang sah atau sesuai dengan hukum, tetapi juga apakah keputusan tersebut menghormati hak asasi manusia, keadilan, dan kebaikan bersama. Dalam dunia organisasi, keputusan moral seringkali melibatkan dilema etika, di mana pilihan yang tersedia mungkin memiliki konsekuensi yang menguntungkan satu pihak tetapi merugikan pihak lain.

Misalnya, seorang manajer yang menghadapi keputusan untuk memotong anggaran di tengah krisis mungkin harus memilih antara memotong biaya untuk kepentingan jangka panjang perusahaan atau menjaga kesejahteraan karyawan yang terancam kehilangan pekerjaan.

Keputusan yang moral dapat memperkuat reputasi dan integritas organisasi, sementara keputusan yang tidak bermoral dapat menyebabkan kerugian jangka panjang, baik dalam hal hubungan internal maupun eksternal. Sebagai contoh, perusahaan yang memutuskan untuk mengejar keuntungan jangka pendek dengan mengorbankan keselamatan karyawan atau mengeksploitasi sumber daya alam tanpa memperhatikan keberlanjutan mungkin menghasilkan keuntungan finansial sesaat, tetapi pada akhirnya akan menghadapi dampak reputasi yang buruk dan dampak hukum.

Dalam pengambilan keputusan moral, ada beberapa prinsip dasar yang sering digunakan, seperti:

1. Keadilan: Keputusan harus adil bagi semua pihak yang terlibat, memberikan kesempatan yang setara dan perlakuan yang adil tanpa diskriminasi.
2. Kepedulian terhadap Dampak Sosial: Keputusan yang diambil harus memperhitungkan dampaknya terhadap masyarakat luas, tidak hanya terhadap keuntungan organisasi.
3. Kejujuran dan Transparansi: Pemimpin dan pengambil keputusan harus bersikap jujur dalam menyampaikan alasan di balik keputusan mereka, serta memastikan bahwa informasi yang diberikan akurat dan tidak menyesatkan.

Contoh konkret dari moralitas dalam pengambilan keputusan bisa dilihat pada perusahaan yang memilih untuk tidak melakukan outsourcing ke negara dengan upah rendah meskipun secara finansial lebih menguntungkan, karena mereka berkomitmen untuk menjaga lapangan pekerjaan di dalam negeri. Sebaliknya, contoh yang menunjukkan keputusan tidak bermoral adalah ketika sebuah perusahaan memilih untuk

menutupi kecelakaan yang melibatkan produk mereka demi menjaga citra merek dan keuntungan.

Sumber yang relevan untuk memahami lebih dalam mengenai moralitas dalam pengambilan keputusan antara lain adalah karya-karya yang membahas etika bisnis dan teori keputusan. Salah satunya adalah "Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases" oleh O. C. Ferrell, John Fraedrich, dan Linda Ferrell (2019), yang membahas secara rinci bagaimana mengaplikasikan prinsip moral dalam konteks organisasi dan keputusan bisnis.

Selain itu, "The Ethics of Management" oleh La Rue Tone Hosmer (2011) juga memberikan pemahaman tentang bagaimana moralitas mempengaruhi pengambilan keputusan dalam manajemen dan tantangan etis yang dihadapi oleh para pemimpin organisasi.

C. Dilema Etika di Tempat Kerja

Dilema etika di tempat kerja merujuk pada situasi di mana seorang individu dihadapkan pada keputusan yang melibatkan konflik antara dua atau lebih nilai yang saling bertentangan, yang memengaruhi baik perilaku pribadi maupun kolektif dalam organisasi. Keputusan yang diambil sering kali melibatkan pertimbangan moral dan profesional yang kompleks, dan dapat berdampak luas pada rekan kerja, perusahaan, dan bahkan masyarakat secara keseluruhan.

Dalam dunia kerja, dilema etika sering kali muncul ketika ada tekanan untuk memilih antara keputusan yang menguntungkan secara finansial atau strategis, dan keputusan yang benar secara moral namun mungkin tidak menguntungkan dalam jangka pendek. Misalnya, seorang manajer mungkin dihadapkan pada situasi di mana mereka harus memilih antara mengikuti instruksi perusahaan yang mungkin melanggar prinsip keadilan atau transparansi, atau mengungkapkan masalah tersebut yang berpotensi mengancam posisi mereka dalam organisasi. Contoh dilema etika yang sering terjadi di tempat kerja termasuk:

1. Penyalahgunaan Waktu Kerja

Seorang karyawan mungkin dihadapkan pada keputusan untuk menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi atau menyelesaikan pekerjaan tambahan, yang dapat mengorbankan produktivitas dan mempengaruhi kinerja tim. Dalam kasus ini, dilema muncul ketika karyawan merasa tertekan untuk melakukan pekerjaan pribadi untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja, meskipun ini melanggar aturan perusahaan tentang penggunaan waktu kerja.

2. Penyalahgunaan Dana Perusahaan

Seorang karyawan atau manajer mungkin menemukan dirinya dalam situasi di mana mereka memiliki kesempatan untuk menggunakan dana perusahaan untuk keuntungan pribadi, misalnya, menggunakan uang perusahaan untuk tujuan pribadi yang tidak sah, meskipun hal tersebut dapat menyelamatkan keuangan pribadi mereka atau memudahkan pekerjaan mereka. Di sini, dilema etika muncul antara keuntungan pribadi dan tanggung jawab terhadap perusahaan.

3. Penyembunyian Informasi atau Manipulasi Data

Dalam beberapa kasus, ada tekanan untuk memanipulasi atau menyembunyikan informasi dari manajemen atau pelanggan. Misalnya, seorang analis data mungkin dihadapkan pada situasi di mana data yang mereka kumpulkan menunjukkan hasil yang buruk, namun ada tekanan untuk menyembunyikan atau mengubahnya agar perusahaan tampak lebih baik daripada kenyataannya. Dilema ini berkaitan dengan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab terhadap pemangku kepentingan.

Dalam menghadapi dilema etika, penting bagi organisasi untuk membangun dan memelihara budaya etika yang kuat melalui kebijakan yang jelas, pelatihan etika, dan saluran komunikasi yang memungkinkan karyawan untuk melaporkan atau mendiskusikan dilema yang mereka hadapi tanpa takut akan pembalasan. Organisasi yang mengutamakan etika akan

lebih mampu membangun kepercayaan dengan pelanggan, karyawan, dan publik.

Dilema etika ini menunjukkan bahwa di dunia kerja, bukan hanya keuntungan finansial yang harus menjadi fokus utama, melainkan juga mempertimbangkan bagaimana keputusan tersebut berpengaruh pada integritas dan keadilan dalam hubungan sosial dan profesional di dalam organisasi.

D. *Whistleblowing* dan Budaya Kritis

Whistleblowing merujuk pada tindakan individu yang mengungkapkan atau melaporkan perilaku yang tidak etis, ilegal, atau tidak sesuai dengan kebijakan yang dilakukan dalam organisasi. Individu ini biasanya adalah karyawan atau pihak internal yang merasa perlu untuk mengungkapkan informasi yang berpotensi merugikan pihak lain, baik itu organisasi, publik, atau individu. Tindakan whistleblowing dapat terjadi dalam berbagai bentuk, mulai dari pelaporan kepada pihak internal (seperti manajemen atau dewan etika perusahaan), hingga pengungkapan kepada pihak eksternal (seperti media atau badan pengawas pemerintah).

Budaya kritis di tempat kerja adalah lingkungan yang memungkinkan dan bahkan mendorong individu untuk berbicara terbuka, mempertanyakan kebijakan atau praktik yang merugikan, dan secara aktif mencari cara untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Dalam budaya kritis, karyawan tidak hanya diajarkan untuk mengikuti perintah, tetapi juga diberdayakan untuk mempertanyakan keputusan yang diambil oleh manajemen, terutama ketika keputusan tersebut dianggap tidak etis atau merugikan. Budaya ini penting untuk memastikan bahwa perilaku organisasi tetap dalam koridor etika dan hukum.

Whistleblowing dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam menjaga integritas organisasi. Namun, dalam banyak kasus, individu yang melakukan whistleblowing menghadapi berbagai risiko, termasuk pembalasan dari pihak yang mereka laporkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk

memiliki kebijakan perlindungan terhadap whistleblower, yang dapat mencakup anonimitas, perlindungan hukum, dan dukungan untuk individu yang berani mengungkapkan pelanggaran. Tanpa perlindungan yang memadai, whistleblowing sering kali dianggap sebagai tindakan berisiko tinggi, yang dapat menyebabkan ketakutan atau penghindaran.

Contoh nyata dari whistleblowing yang terkenal adalah kasus Edward Snowden, mantan kontraktor pemerintah AS yang membocorkan informasi terkait program pengawasan massa yang dilakukan oleh National Security Agency (NSA). Snowden mengungkapkan bahwa pemerintah AS melakukan pengawasan yang melanggar privasi warga negara. Tindakannya memicu perdebatan global tentang keamanan, privasi, dan kebebasan sipil. Namun, meskipun ia dianggap sebagai pahlawan oleh sebagian orang, tindakan whistleblowing-nya juga menempatkannya dalam posisi yang sangat sulit, termasuk pengasingan politik dan tuduhan pengkhianatan.

Di dunia korporasi, contoh whistleblowing yang sering dibahas adalah kasus Enron, di mana seorang karyawan, Sherron Watkins, melaporkan praktik akuntansi yang tidak sah dan penipuan perusahaan yang akhirnya menyebabkan kebangkrutan besar. Watkins, yang menerima perlindungan dari pihak internal pada awalnya, mengungkapkan ketidakberesan dalam laporan keuangan perusahaan. Sayangnya, meskipun ada upaya untuk mengungkapkan kebenaran, banyak karyawan lain yang takut melaporkan karena risiko pemutusan hubungan kerja atau bahkan kriminalisasi.

Whistleblowing, jika diterima dalam budaya organisasi yang kritis, dapat mendorong perbaikan dan mencegah kerugian yang lebih besar di masa depan. Budaya kritis mendorong individu untuk tidak hanya bekerja secara pasif, tetapi aktif berperan dalam memperbaiki kondisi di tempat kerja. Hal ini meningkatkan akuntabilitas dan menciptakan

transparansi, yang pada gilirannya membantu mempertahankan kredibilitas organisasi.

Dengan pemahaman yang lebih dalam tentang whistleblowing dan budaya kritis, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih terbuka, adil, dan akuntabel, yang pada gilirannya akan memperkuat reputasi dan integritasnya di mata publik.

E. CSR dan Perilaku Organisasi

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah konsep yang mengacu pada komitmen perusahaan untuk bertanggung jawab atas dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi yang ditimbulkan oleh operasi bisnis mereka. CSR melibatkan kegiatan yang tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan sosial dan lingkungan, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks perilaku organisasi, CSR berperan penting dalam membentuk budaya, nilai, dan sikap yang dimiliki oleh individu dan kelompok dalam organisasi.

Perilaku organisasi mencakup pola-pola perilaku yang dilakukan oleh individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Penerapan CSR dalam organisasi dapat memengaruhi perilaku karyawan, pemimpin, serta hubungan antara organisasi dan pemangku kepentingan eksternal. Sebagai contoh, organisasi yang berkomitmen pada CSR sering kali menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mengurangi tingkat konflik. CSR juga dapat membentuk identitas organisasi yang kuat, yang tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga pada kontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

Penerapan CSR yang efektif dalam organisasi sering kali menciptakan rasa bangga di kalangan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja berkomitmen terhadap nilai-nilai sosial dan lingkungan yang baik, mereka lebih cenderung untuk berperilaku lebih etis, menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, dan lebih loyal

terhadap organisasi. Hal ini juga bisa memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan, serta menciptakan budaya organisasi yang lebih positif.

Namun, implementasi CSR juga menghadirkan tantangan. Salah satu tantangan utama adalah memastikan bahwa komitmen terhadap CSR tidak hanya sebatas pada kegiatan simbolis atau greenwashing, yaitu kegiatan yang tampaknya ramah lingkungan atau sosial namun hanya untuk meningkatkan citra perusahaan tanpa dampak yang signifikan. Oleh karena itu, perilaku organisasi yang mendasari CSR perlu dilandasi oleh kejujuran, transparansi, dan komitmen nyata untuk menghasilkan dampak positif. Contoh Implementasi CSR dalam Perilaku Organisasi:

1. Ben & Jerry's

Perusahaan es krim ini terkenal dengan komitmennya terhadap CSR, dengan fokus pada keberlanjutan lingkungan dan keadilan sosial. Mereka memanfaatkan CSR sebagai bagian dari identitas perusahaan yang mendalam, mendorong karyawan untuk merasa bangga bekerja di perusahaan yang memiliki dampak positif bagi dunia. Kebijakan mereka yang transparan tentang rantai pasokan yang adil juga membangun perilaku organisasi yang lebih terbuka dan bertanggung jawab.

2. Patagonia

Sebagai perusahaan outdoor yang juga sangat mengutamakan keberlanjutan lingkungan, Patagonia mengimplementasikan CSR dalam hampir setiap aspek operasionalnya. Hal ini menciptakan perilaku organisasi yang memperkuat nilai-nilai etika dan keberlanjutan di kalangan karyawan mereka. Mereka juga secara aktif mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam program-program CSR, yang mengarah pada peningkatan kolaborasi dan rasa tanggung jawab sosial di dalam organisasi.

Penerapan CSR yang menyeluruh dalam organisasi juga memperlihatkan bahwa perilaku sosial dan kepedulian terhadap lingkungan menjadi bagian integral dari budaya kerja. Dengan

menggabungkan nilai-nilai ini dalam strategi organisasi, CSR tidak hanya menguntungkan masyarakat dan lingkungan, tetapi juga memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan dalam hal loyalitas karyawan, citra perusahaan, dan bahkan keuntungan finansial yang berkelanjutan.

F. Membangun Budaya Organisasi Berbasis Nilai

Membangun budaya organisasi yang berbasis nilai adalah suatu upaya yang menekankan pentingnya penerapan prinsip dan keyakinan yang mendasari perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Budaya ini tidak hanya mencerminkan visi dan misi organisasi, tetapi juga menyatu dengan nilai-nilai yang dianut oleh semua pihak yang terlibat, baik itu karyawan, manajer, maupun pemimpin. Nilai ini menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan, cara berinteraksi, serta cara organisasi merespons tantangan eksternal dan internal.

Budaya organisasi berbasis nilai dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan penuh integritas. Hal ini memungkinkan terciptanya hubungan yang lebih kuat antara individu dalam organisasi, memperkuat rasa memiliki, serta mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan cara yang etis dan berkelanjutan. Penerapan budaya berbasis nilai juga berperan penting dalam memperkuat identitas organisasi dan membangun kepercayaan dengan pihak luar, termasuk klien dan masyarakat.

Proses membangun budaya organisasi berbasis nilai dimulai dengan penetapan nilai-nilai yang jelas dan disepakati bersama. Nilai-nilai ini bisa mencakup integritas, keterbukaan, inovasi, keberagaman, dan tanggung jawab sosial. Pemilihan nilai ini harus mencerminkan misi dan visi organisasi serta tantangan yang dihadapi di dunia kerja modern. Setelah itu, nilai-nilai ini perlu dikomunikasikan secara konsisten melalui berbagai saluran, baik itu melalui pelatihan, pertemuan rutin, atau komunikasi internal lainnya. Manajer dan pemimpin harus menjadi contoh dalam menerapkan nilai-nilai tersebut, karena

perilaku mereka akan sangat memengaruhi budaya yang berkembang di tempat kerja.

Selain itu, penting untuk menilai dan mengevaluasi secara berkala sejauh mana nilai-nilai tersebut sudah diterapkan dalam aktivitas sehari-hari di organisasi. Hal ini bisa dilakukan melalui survei karyawan, wawancara, atau diskusi kelompok untuk memahami sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan nilai yang diusung organisasi. Jika ditemukan adanya ketidaksesuaian atau pelanggaran terhadap nilai tersebut, perlu dilakukan intervensi dan upaya perbaikan.

Contoh nyata dari organisasi yang berhasil membangun budaya berbasis nilai adalah Patagonia, perusahaan pakaian outdoor yang dikenal dengan komitmennya terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Nilai-nilai keberlanjutan yang dijunjung tinggi oleh Patagonia terlihat dalam kebijakan perusahaan yang mendukung pengurangan limbah dan penggunaan bahan daur ulang dalam produk-produknya. Selain itu, mereka juga mendukung gerakan sosial yang berfokus pada perlindungan lingkungan dan keberagaman. Patagonia telah berhasil mengintegrasikan nilai-nilai ini ke dalam budaya organisasi, yang tercermin dalam cara karyawan bekerja, berinteraksi, serta mengambil keputusan dalam perusahaan.

Dalam konteks lain, perusahaan Google juga menjadi contoh dalam membangun budaya berbasis nilai, terutama yang terkait dengan inovasi dan keterbukaan. Google menempatkan nilai-nilai seperti keberagaman, kerjasama tim, dan pemberdayaan karyawan sebagai bagian dari budaya mereka, yang kemudian mendukung penciptaan lingkungan kerja yang terbuka dan mendorong kreativitas.

Secara keseluruhan, budaya organisasi yang berbasis nilai menjadi faktor penting yang tidak hanya memengaruhi kinerja dan produktivitas, tetapi juga memengaruhi reputasi perusahaan di mata masyarakat. Budaya yang kuat, yang didukung oleh nilai-nilai yang jelas, dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi.

G. Politik Etis: Mungkinkah?

Politik etis adalah konsep yang mengarah pada praktik politik yang berlandaskan pada prinsip-prinsip moral dan etika yang kuat, dengan tujuan menciptakan keadilan, transparansi, dan kesetaraan dalam pengambilan keputusan serta distribusi kekuasaan. Istilah ini, yang berakar dari sejarah kolonialisme Belanda di Indonesia pada abad ke-19, pada awalnya diperkenalkan oleh Gubernur Jenderal Johannes van den Bosch sebagai bagian dari kebijakan "politik etis" untuk memperbaiki kesejahteraan rakyat pribumi. Namun, konsep ini sering dikritik karena penerapannya yang lebih berfokus pada kepentingan kolonial dan tidak sepenuhnya memenuhi aspirasi moral masyarakat yang seharusnya dibela.

Di tempat kerja atau dalam organisasi, politik etis berhubungan dengan bagaimana kekuasaan dan pengaruh dikelola secara adil dan transparan, tanpa menggunakan taktik manipulasi, eksploitasi, atau ketidakadilan untuk mencapai tujuan individu atau kelompok tertentu. Di dunia kerja, perilaku politik dapat mengambil berbagai bentuk, mulai dari aliansi strategis hingga konflik kepentingan, dan dapat memengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan.

Pertanyaan mendasar yang sering muncul adalah apakah politik etis mungkin ada dalam praktik nyata, mengingat bahwa dunia kerja sering kali beroperasi dengan mempertimbangkan ambisi individu atau kelompok untuk mencapai keuntungan atau posisi yang lebih baik, kadang-kadang dengan cara yang bisa dipertanyakan dari segi etika. Beberapa pengamat berpendapat bahwa politik etis sangat sulit diterapkan di lingkungan yang kompetitif dan hierarkis, di mana sering kali kepentingan pribadi atau kelompok lebih diutamakan daripada kebaikan bersama. Sementara itu, yang lain berargumen bahwa dengan membangun budaya transparansi dan integritas dalam organisasi, politik etis bisa terwujud meskipun dalam situasi yang penuh tantangan.

Contoh konkret penerapan politik etis dalam organisasi dapat dilihat dalam bagaimana sebuah perusahaan mengelola hubungan antara karyawan dengan manajemen, serta dalam cara kebijakan promosi atau pengambilan keputusan yang melibatkan banyak pihak dilakukan dengan adil dan terbuka. Misalnya, sebuah perusahaan yang memiliki kebijakan promosi berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan hubungan pribadi atau politik internal akan lebih dianggap sebagai organisasi yang mengedepankan nilai-nilai etika dalam pengambilan keputusan.

Namun, contoh sebaliknya juga dapat ditemukan dalam organisasi yang cenderung menonjolkan politik internal di mana keputusan-keputusan penting lebih banyak dipengaruhi oleh siapa yang memiliki koneksi atau pengaruh daripada seberapa berkualitas individu atau usulan yang diajukan. Hal ini sering kali menciptakan ketidakpuasan dan ketidakadilan, yang akhirnya merusak integritas dan moral di tempat kerja.

Pada akhirnya, apakah politik etis itu mungkin atau tidak tergantung pada upaya dan komitmen organisasi untuk menanamkan nilai-nilai etika dalam setiap aspek pengelolaan sumber daya manusia dan pengambilan keputusan. Jika organisasi dapat menegakkan prinsip keadilan, integritas, dan transparansi secara konsisten, maka politik etis bukanlah sebuah utopia, tetapi menjadi kenyataan yang mungkin tercapai.

H. Studi Kasus

1. Karyawan yang Dilema atas Kebijakan Tidak Etis

Deskripsi Kasus:

Seorang karyawan, sebut saja Nina, bekerja di sebuah perusahaan besar yang bergerak di sektor teknologi informasi. Nina adalah seorang manajer proyek yang bertanggung jawab atas tim pengembangan perangkat lunak. Perusahaan tempatnya bekerja dikenal memiliki reputasi baik di pasar dan memberikan keuntungan yang signifikan bagi karyawannya, termasuk paket tunjangan dan kesempatan pengembangan karir yang menarik.

Namun, beberapa bulan setelah bergabung, Nina menemukan bahwa perusahaan tersebut mulai mengambil kebijakan yang menurutnya tidak etis. Salah satunya adalah kebijakan untuk mengurangi biaya operasional dengan memaksa karyawan untuk bekerja lebih lama tanpa adanya kompensasi tambahan. Selain itu, ada kebijakan yang mendorong manipulasi data dalam laporan keuangan untuk meningkatkan citra perusahaan di mata investor, meskipun hal tersebut jelas melanggar prinsip transparansi dan kejujuran.

Nina merasa dilematis, karena di satu sisi dia menghargai pekerjaannya dan perusahaan tempatnya bekerja, tetapi di sisi lain dia tidak bisa menerima kebijakan yang jelas bertentangan dengan nilai-nilai etika pribadinya. Nina mulai merasakan ketidaknyamanan moral yang mendalam, karena dia harus memilih antara tetap bekerja di perusahaan tersebut untuk menjaga kariernya atau melawan kebijakan yang dirasa tidak adil dan merusak integritas organisasi.

Perilaku dan Konsekuensi:

Nina merasa dilema antara dua pilihan yang sama-sama sulit. Dia memahami bahwa dengan mengungkapkan ketidaksetujuannya terhadap kebijakan perusahaan bisa berisiko terhadap kelanjutan karirnya, bahkan bisa berakhir dengan pemecatan. Namun, dia juga merasa tidak nyaman jika membiarkan kebijakan tersebut terus berlangsung tanpa ada upaya untuk mengubahnya, karena itu akan berkontribusi pada terciptanya budaya yang tidak sehat di tempat kerja.

Nina kemudian memutuskan untuk berbicara dengan beberapa kolega yang memiliki pandangan serupa, dan mereka sepakat untuk mendokumentasikan kebijakan tersebut sebagai bentuk pengawasan internal. Namun, mereka semua khawatir tentang akibat yang mungkin timbul, baik secara pribadi maupun profesional. Salah satu teman Nina menyarankan untuk melaporkan kebijakan tersebut ke

pihak eksternal atau regulator terkait, tetapi itu berarti mereka harus menghadapi potensi dampak hukum dan dampak reputasi yang bisa merugikan perusahaan.

Penyelesaian dan Pembelajaran:

Akhirnya, Nina memutuskan untuk mengambil langkah pertama dengan mengungkapkan ketidaksetujuannya secara langsung kepada atasan terdekatnya dengan cara yang diplomatis. Ia menyampaikan keberatannya terkait kebijakan yang dianggapnya tidak etis, sambil menawarkan alternatif solusi yang lebih sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan prinsip keadilan. Meskipun ia merasa tidak nyaman melakukan ini, Nina tahu bahwa untuk mempertahankan integritas pribadi dan profesionalisme, ia harus berbicara.

Setelah melalui beberapa diskusi panjang dengan manajemen, sebagian besar kebijakan yang dianggap tidak etis berhasil diubah, termasuk penyesuaian terhadap jam kerja dan transparansi dalam laporan keuangan. Meskipun awalnya perusahaan menanggapi dengan dingin, pada akhirnya manajemen menyadari bahwa kebijakan yang lebih etis akan meningkatkan reputasi perusahaan dan mengurangi ketidakpuasan di kalangan karyawan. Nina berhasil mempertahankan kariernya tanpa harus mengorbankan nilai-nilai yang dia pegang, dan diakui atas integritasnya dalam menghadapi tantangan tersebut.

Pembelajaran dari Kasus:

Kasus ini menunjukkan bahwa dilema etis di tempat kerja sering kali memaksa individu untuk membuat keputusan yang penuh risiko. Terkadang, perusahaan mungkin mengambil kebijakan yang tidak etis atau bahkan ilegal untuk meraih keuntungan jangka pendek. Namun, dengan keberanian untuk berbicara dan berjuang untuk perubahan, seorang karyawan dapat membawa dampak positif bagi perusahaan dan menjaga integritasnya. Selain itu, perusahaan juga harus membuka ruang untuk diskusi

terbuka mengenai etika dan kebijakan internal agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil dan transparan.

2. Etika dan Konflik Kepentingan dalam Pengadaan

Kasus ini menggambarkan sebuah situasi yang sering terjadi di banyak organisasi, di mana pengadaan barang atau jasa menjadi sarana untuk memperkaya pihak-pihak tertentu melalui penyalahgunaan kekuasaan atau kebijakan. Konflik kepentingan muncul ketika seseorang yang terlibat dalam proses pengadaan memiliki hubungan pribadi, keuangan, atau profesional dengan pemasok atau kontraktor yang menawarkan barang atau jasa. Hal ini dapat merusak objektivitas, transparansi, dan integritas dalam proses pengadaan.

Kasus:

Di sebuah perusahaan multinasional, seorang manajer pengadaan bertanggung jawab untuk memilih vendor yang akan menyediakan perangkat keras IT baru untuk kantor pusat. Manajer ini memiliki hubungan dekat dengan pemilik salah satu perusahaan yang menawarkan perangkat keras tersebut, yang telah menjadi salah satu pemasok utama perusahaan selama bertahun-tahun. Namun, perusahaan ini memiliki catatan kualitas produk yang kurang baik dan sering kali mengalami keterlambatan pengiriman.

Dalam proses seleksi vendor, manajer pengadaan ini tidak sepenuhnya mengungkapkan hubungan pribadi dan profesionalnya dengan pemilik perusahaan tersebut kepada rekan-rekannya. Ia juga mengesampingkan beberapa vendor lain yang menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dan harga lebih kompetitif. Akhirnya, meskipun ada bukti yang menunjukkan bahwa vendor lain lebih memenuhi syarat, manajer pengadaan tersebut memilih perusahaan yang terkait dengan dirinya, tanpa melakukan evaluasi yang transparan dan objektif.

Dampak Konflik Kepentingan:

- a. Kerugian Finansial: Pemilihan vendor yang kurang kompeten menyebabkan perusahaan mengeluarkan biaya lebih besar dalam jangka panjang, karena produk yang dibeli tidak bertahan lama dan membutuhkan pemeliharaan lebih sering.
- b. Kerusakan Reputasi: Ketika kasus ini terungkap, perusahaan menghadapi kerusakan reputasi yang signifikan. Stakeholder mulai meragukan integritas perusahaan dalam mengelola anggaran dan memilih vendor.
- c. Penurunan Moral Karyawan: Ketika karyawan mengetahui adanya ketidakadilan dalam proses seleksi, moral tim pengadaan dan karyawan lainnya terganggu. Mereka merasa bahwa pengambilan keputusan bukan berdasarkan kualitas, tetapi lebih kepada hubungan pribadi yang tidak profesional.

Aspek Etika:

Dalam kasus ini, manajer pengadaan jelas terlibat dalam konflik kepentingan yang melanggar prinsip-prinsip etika profesional, seperti integritas, objektivitas, dan transparansi. Konflik kepentingan ini menunjukkan bahwa manajer tidak menjaga pemisahan yang jelas antara keputusan profesional dan hubungan pribadi, yang seharusnya menjadi dasar dalam setiap proses pengadaan.

Selain itu, pengabaian terhadap prinsip tanggung jawab dan keadilan dalam pemilihan vendor menciptakan ketidakadilan bagi pemasok lain yang lebih memenuhi syarat, dan merugikan perusahaan dalam hal efisiensi biaya dan kualitas produk. Dalam dunia pengadaan yang sehat, keputusan harus didasarkan pada pertimbangan yang rasional dan objektif, bukan pada kepentingan pribadi yang dapat merugikan organisasi.

Solusi yang Dapat Diterapkan:

Untuk menghindari konflik kepentingan dalam pengadaan, perusahaan perlu menerapkan beberapa langkah etis, antara lain:

- a. Pengungkapan Konflik Kepentingan: Setiap individu yang terlibat dalam proses pengadaan harus mengungkapkan hubungan pribadi atau profesional yang dapat memengaruhi keputusan mereka.
- b. Penerapan Kebijakan Pengadaan yang Ketat: Menyusun kebijakan pengadaan yang memastikan bahwa setiap keputusan diambil berdasarkan evaluasi yang objektif dan transparan.
- c. Penciptaan Sistem Pengawasan dan Audit: Melibatkan pihak ketiga atau tim audit independen untuk mengevaluasi dan memeriksa proses pengadaan agar tidak terjadi penyalahgunaan kekuasaan.
- d. Pelatihan Etika dan Kepatuhan: Memberikan pelatihan reguler tentang etika dan konflik kepentingan kepada karyawan, terutama mereka yang terlibat dalam pengadaan.

Kesimpulan:

Kasus ini menunjukkan pentingnya pengelolaan etika dan konflik kepentingan dalam setiap aspek organisasi, terutama dalam pengadaan. Mengabaikan prinsip-prinsip etika dapat merusak reputasi perusahaan dan menurunkan efisiensi operasional, serta menimbulkan kerugian finansial. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu menetapkan kebijakan yang jelas, memastikan transparansi, dan memberikan pelatihan yang diperlukan untuk mencegah konflik kepentingan.

3. Penolakan Karyawan terhadap Tanggung Jawab Sosial Palsu

Dalam beberapa tahun terakhir, semakin banyak perusahaan yang mengklaim memiliki program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) untuk meningkatkan citra

mereka di mata publik, khususnya konsumen yang semakin sadar akan isu sosial dan lingkungan. Namun, tidak semua inisiatif CSR yang dijalankan perusahaan benar-benar mencerminkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial yang nyata. Beberapa perusahaan justru menggunakan CSR sebagai strategi pemasaran atau bahkan sebagai alat untuk menyembunyikan praktik bisnis yang kurang etis.

Salah satu contoh yang sering ditemui adalah ketika sebuah perusahaan mengklaim melakukan kegiatan CSR yang mendukung keberlanjutan lingkungan atau mendukung komunitas lokal, namun setelah penyelidikan lebih lanjut, program tersebut ternyata hanya dilakukan sebagai bentuk "greenwashing" atau "social washing", yaitu sebuah upaya untuk menciptakan kesan positif tanpa ada dampak yang substansial pada masyarakat atau lingkungan. Karyawan yang menyadari ketidakberesan ini sering kali merasa kecewa dan frustrasi, terutama jika mereka diminta untuk ikut mendukung atau berpartisipasi dalam program tersebut.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan besar yang bergerak di bidang manufaktur mengiklankan program CSR yang menyatakan telah menyumbangkan dana untuk pembangunan fasilitas kesehatan di daerah terpencil. Namun, setelah beberapa karyawan yang bekerja di departemen keuangan dan pengelolaan dana melakukan investigasi internal, mereka menemukan bahwa sebagian besar dana tersebut dialihkan untuk keperluan internal perusahaan, dan tidak ada bukti fisik dari pembangunan fasilitas kesehatan tersebut. Karyawan yang mengetahui hal ini merasa dilema, karena mereka merasa terjebak dalam situasi di mana mereka diminta untuk menyebarkan informasi yang tidak sesuai dengan kenyataan.

Beberapa karyawan kemudian mulai melaporkan ketidakberesan ini kepada manajemen, tetapi dihadapkan dengan tekanan dan ancaman untuk tidak mengungkapkan informasi lebih lanjut. Dalam beberapa kasus, karyawan

tersebut memilih untuk mengambil langkah lebih jauh dengan melibatkan media atau lembaga independen yang memfasilitasi transparansi dan akuntabilitas. Penolakan terhadap CSR palsu ini tidak hanya mencerminkan keberanian individu untuk menegakkan prinsip moral dan etika, tetapi juga menunjukkan pentingnya kesadaran sosial yang lebih besar di kalangan karyawan.

Studi kasus ini mencerminkan betapa pentingnya bagi perusahaan untuk menjaga integritas dan transparansi dalam program CSR mereka. Ketika perusahaan berusaha memanfaatkan CSR hanya sebagai alat untuk mendapatkan keuntungan reputasi tanpa menjalankan program yang sebenarnya memberikan manfaat nyata, hal ini tidak hanya merusak citra perusahaan di mata publik, tetapi juga menciptakan ketidakpuasan di kalangan karyawan yang merasa dipaksa untuk mendukung inisiatif yang tidak memiliki dampak positif. Lebih jauh lagi, penolakan karyawan terhadap tanggung jawab sosial palsu dapat memicu budaya yang lebih kritis dan mendorong perusahaan untuk berkomitmen pada perubahan yang lebih tulus dan berkelanjutan.

Poin Utama:

- a. Greenwashing atau social washing dapat menyebabkan ketidakpercayaan terhadap program CSR perusahaan.
- b. Karyawan yang menyadari penipuan atau ketidakberesan sering kali dihadapkan pada dilema etis antara mendukung kebijakan perusahaan yang tidak sesuai atau menentangnya.
- c. Penolakan terhadap CSR palsu dapat memperburuk reputasi perusahaan, baik di kalangan karyawan maupun publik.
- d. Transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan CSR sangat penting untuk menjaga integritas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (4th ed.). Oxford University Press.
- Crichton, M. (2012). *The role of whistleblowing in corporate governance and organizational integrity*. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 129-143.
- De Jong, M., & Rurup, G. (2018). *CSR dan Etika Bisnis: Dampaknya terhadap Kepercayaan Karyawan*. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 231-245.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (2003). *Culture and Effectiveness in Organizations: A Study of Value Congruence and Organizational Culture*. Oxford University Press.
- Elkington, J. (2019). *The Triple Bottom Line: Sustainability and CSR*. Greenleaf Publishing.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. Cengage Learning.
- Goffee, R., & Jones, G. (2019). *The Politics of Leadership in Contemporary Organizations*. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 45-58.
- Gunawan, A. (2017). *Manajemen Pengadaan dan Penghindaran Konflik Kepentingan: Panduan Praktis untuk Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Alam.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Jones, T. M., & Pollitt, M. (2020). The Ethics of Corporate Decision Making: Dilemmas and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 87-99.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2013). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. Routledge.
- Phillips, M. (2020). *Corporate Social Responsibility and the Ethics of Transparency*. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 99-115.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, M. S. (2017). *Business Ethics: An Ethical Decision-Making Approach*. Wiley.
- Schwartz, M. S. (2017). *The Ethics of Corporate Social Responsibility*. Springer.
- Setiawan, A. (2019). *Politik Etis dan Manajemen Organisasi: Tantangan dalam Praktek Bisnis Kontemporer*. *Jurnal Manajemen*, 45(2), 112-123.
- Soltani, E., & Liao, Y. (2019). *Business Ethics and Corporate Governance: Navigating Ethical Dilemmas in Organizations*. London: Routledge.
- Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (2019). The Ethics of Conflict of Interest in Organizational Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 155(4), 789-802.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. Wiley.
- Van den Bosch, J. (1901). *Politik Etis di Hindia Belanda: Pengaruh Kolonial terhadap Kebijakan Sosial*. Amsterdam: E. J. Brill.
- Vandekerckhove, W. (2016). *Whistleblowing and organizational culture: A critical analysis*. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 231-256.

BAB 11

PERUBAHAN ORGANISASI DAN PERILAKU ADAPTIF

A. Alasan dan Jenis Perubahan Organisasi

Perubahan dalam organisasi adalah suatu keniscayaan yang sering terjadi sebagai respons terhadap perubahan eksternal maupun internal. Organisasi yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan akan kesulitan bertahan dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Ada beberapa alasan yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan, yang umumnya dapat dibedakan menjadi alasan eksternal dan internal.

Alasan Perubahan Organisasi

1. Perubahan Lingkungan Eksternal

Perubahan yang terjadi di luar organisasi, seperti kemajuan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, persaingan pasar, atau perubahan sosial dan budaya, sering kali menjadi pemicu utama perubahan dalam organisasi. Misalnya, perusahaan teknologi harus beradaptasi dengan perkembangan teknologi baru agar tetap relevan. Perubahan regulasi pemerintah tentang lingkungan hidup atau standar keselamatan juga dapat mendorong perusahaan untuk menyesuaikan operasi mereka (Kotter, 1996).

2. Inovasi dan Teknologi

Perkembangan teknologi yang pesat memaksa organisasi untuk mengadopsi sistem baru, memperkenalkan produk baru, atau mengubah cara kerja mereka agar lebih efisien dan efektif. Organisasi yang lamban dalam mengadopsi teknologi baru akan tertinggal dalam

persaingan. Sebagai contoh, perusahaan yang terlibat dalam industri manufaktur mungkin perlu mengadopsi otomatisasi atau penggunaan perangkat lunak berbasis AI untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas produksi.

3. Permintaan Konsumen

Perubahan dalam preferensi konsumen sering kali mendorong perusahaan untuk beradaptasi dengan kebutuhan pasar yang berubah. Jika konsumen mulai menginginkan produk yang lebih ramah lingkungan atau lebih berbasis teknologi, perusahaan harus siap melakukan perubahan baik dalam proses produksi maupun pemasaran. Sebagai contoh, banyak perusahaan otomotif yang beralih ke kendaraan listrik sebagai respons terhadap meningkatnya kesadaran lingkungan konsumen (Christensen, 1997).

4. Kondisi Ekonomi dan Persaingan

Resesi ekonomi atau perubahan kondisi pasar dapat mendorong perusahaan untuk melakukan efisiensi operasional atau bahkan restrukturisasi untuk bertahan. Perubahan dalam persaingan, baik dari perusahaan baru maupun perusahaan lama yang berinovasi, juga memaksa organisasi untuk merespons dengan perubahan yang cepat dan tepat. Misalnya, perusahaan retail yang terancam oleh platform e-commerce harus melakukan transformasi digital untuk tetap bersaing.

5. Masalah Internal Organisasi

Organisasi yang mengalami masalah internal, seperti penurunan kinerja, konflik antar departemen, atau ketidakpuasan karyawan, juga membutuhkan perubahan. Dalam hal ini, perubahan dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, motivasi, dan kepuasan kerja. Pengukuran kinerja yang buruk atau penurunan produktivitas dapat menjadi indikator penting bahwa organisasi perlu melakukan penyesuaian struktural atau proses.

Jenis Perubahan Organisasi

1. Perubahan Inkremental

Perubahan inkremental adalah perubahan yang terjadi secara bertahap dan kecil-kecil, tanpa mengguncang struktur organisasi secara besar-besaran. Jenis perubahan ini biasanya melibatkan penyesuaian proses, prosedur, atau kebijakan yang sudah ada untuk meningkatkan efisiensi atau kualitas. Misalnya, memperkenalkan software baru untuk membantu pekerjaan administratif atau penyesuaian kecil dalam alur kerja yang sudah ada.

2. Perubahan Radikal (Revolusioner)

Berbeda dengan perubahan inkremental, perubahan radikal merupakan perubahan besar yang mengubah keseluruhan struktur, budaya, atau strategi organisasi. Perubahan jenis ini sering kali dilakukan dalam menghadapi tantangan besar atau ketika organisasi menghadapi krisis. Contoh dari perubahan radikal adalah peralihan perusahaan konvensional menjadi organisasi berbasis teknologi, seperti yang dilakukan oleh banyak perusahaan tradisional di sektor ritel yang beralih ke platform online.

3. Perubahan Struktural

Perubahan struktural melibatkan perubahan dalam struktur organisasi, seperti penggabungan departemen, pembentukan unit baru, atau perubahan hierarki. Hal ini dapat dilakukan untuk meningkatkan koordinasi antar bagian atau menyesuaikan dengan perubahan eksternal. Misalnya, sebuah perusahaan multinasional yang memutuskan untuk mendirikan cabang-cabang baru di negara berkembang sebagai respon terhadap pasar global yang terus berkembang.

4. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi sering kali melibatkan pengenalan sistem baru yang meningkatkan kinerja atau mengurangi biaya produksi. Ini termasuk adopsi teknologi baru dalam proses manufaktur, digitalisasi proses bisnis, atau penggunaan big data dalam pengambilan keputusan.

Organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki sistem yang fleksibel dan karyawan yang terlatih untuk mengimplementasikan teknologi baru dengan efektif.

5. Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya adalah salah satu jenis perubahan yang paling sulit dilakukan karena melibatkan pengubahsuaian cara pandang, nilai-nilai, dan keyakinan yang sudah lama tertanam dalam organisasi. Perubahan ini sering kali diperlukan ketika organisasi ingin mengubah perilaku karyawan atau memperkenalkan nilai baru yang lebih sesuai dengan tujuan jangka panjang. Sebagai contoh, perusahaan yang sebelumnya hanya fokus pada keuntungan mungkin memutuskan untuk mengadopsi budaya yang lebih peduli terhadap kesejahteraan sosial dan lingkungan.

Perubahan organisasi, baik yang bersifat inkremental maupun radikal, sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang kompleks. Kunci keberhasilan dalam melakukan perubahan adalah komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang kuat, serta kesiapan organisasi untuk beradaptasi dengan tantangan yang ada.

B. Reaksi Psikologis terhadap Perubahan

Perubahan dalam organisasi sering kali memicu reaksi psikologis yang kompleks dari individu yang terlibat. Reaksi ini mencerminkan respons emosional, kognitif, dan perilaku terhadap gangguan status quo, dan bisa menjadi penggerak atau penghambat keberhasilan perubahan. Individu tidak hanya menghadapi perubahan secara rasional, tetapi juga secara emosional, tergantung pada persepsi mereka terhadap ancaman atau manfaat yang ditimbulkan perubahan tersebut terhadap posisi, identitas, atau kestabilan psikologis mereka.

Reaksi psikologis terhadap perubahan umumnya melewati tahapan seperti kebingungan, ketidakpercayaan, resistensi, adaptasi, hingga penerimaan. Elisabeth Kübler-Ross (1969), meskipun awalnya merumuskan model ini dalam konteks duka, mengidentifikasi lima tahap yang juga relevan

dalam konteks perubahan organisasi: penolakan (denial), kemarahan (anger), tawar-menawar (bargaining), depresi (depression), dan penerimaan (acceptance). Tahapan ini sering kali bersifat dinamis dan tidak linier.

Misalnya, seorang manajer yang sudah lama memimpin dengan gaya otoriter mungkin mengalami kecemasan dan penolakan saat organisasi mengadopsi sistem kepemimpinan partisipatif berbasis teknologi kolaboratif. Ketakutan akan kehilangan kendali dan rasa tidak percaya terhadap kompetensi teknologi baru dapat memicu reaksi negatif yang memperlambat transisi. Di sisi lain, karyawan muda yang terbiasa dengan teknologi justru menyambut perubahan tersebut sebagai bentuk penyegaran dan peluang untuk menunjukkan kapasitas mereka.

Reaksi juga sangat dipengaruhi oleh trust (kepercayaan) terhadap pimpinan, perceived fairness (keadilan yang dirasakan) dalam proses perubahan, dan kesiapan individu terhadap perubahan (individual readiness for change) (Armenakis & Bedeian, 1999). Ketika perubahan dirasakan sebagai hasil keputusan sepihak tanpa komunikasi yang jelas, resistensi cenderung meningkat.

Studi oleh Oreg (2006) menekankan bahwa resistensi terhadap perubahan tidak selalu berasal dari ketidaksukaan terhadap perubahan itu sendiri, tetapi lebih pada ketidakpastian dan kehilangan kontrol. Oleh karena itu, intervensi psikologis seperti komunikasi yang transparan, pelibatan karyawan dalam proses perubahan, serta dukungan sosial dan emosional sangat diperlukan untuk memfasilitasi transisi yang lebih sehat.

Contoh konkret dapat ditemukan dalam perubahan sistem kerja ke model hybrid pasca-pandemi. Banyak karyawan mengalami ambivalensi emosional – antara kenyamanan bekerja dari rumah dan kekhawatiran kehilangan koneksi sosial serta ekspektasi atasan yang tidak jelas dalam lingkungan kerja yang baru.

Dengan memahami reaksi psikologis ini, pimpinan organisasi dapat merancang strategi manajemen perubahan yang lebih empatik, adaptif, dan efektif, mengurangi resistensi sekaligus mempercepat integrasi budaya baru.

C. Model Perubahan: Lewin, Kotter, ADKAR

Perubahan adalah aspek yang tidak terhindarkan dalam kehidupan organisasi. Untuk mengelola perubahan yang efektif, banyak teori dan model yang dikembangkan oleh para ahli untuk memandu organisasi dalam menjalankan transformasi mereka. Di antara model yang paling terkenal adalah Model Perubahan Lewin, Kotter, dan ADKAR. Berikut adalah penjelasan tentang ketiga model tersebut.

1. Model Perubahan Kurt Lewin (1951)

Kurt Lewin, seorang psikolog sosial, mengembangkan model perubahan yang sering disebut sebagai *Model Tiga Tahap*. Model ini menyarankan bahwa perubahan organisasi terjadi dalam tiga tahap: *Unfreeze*, *Change*, dan *Refreeze*.

a. Unfreeze

Pada tahap ini, organisasi perlu menciptakan kesadaran akan perlunya perubahan. Ini termasuk mengidentifikasi masalah yang ada, mendiskusikan kebutuhan perubahan, dan menyiapkan individu serta kelompok untuk perubahan. Hal ini sering melibatkan komunikasi yang terbuka dan pemahaman mengapa perubahan itu penting. Tanpa tahap ini, karyawan akan cenderung bertahan pada kebiasaan lama mereka.

b. Change (Moving)

Setelah organisasi siap, perubahan mulai diimplementasikan. Proses ini melibatkan pelaksanaan perubahan nyata dalam sistem, proses, atau budaya organisasi. Pada tahap ini, pelatihan dan komunikasi sangat penting untuk memastikan bahwa orang-orang di dalam organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.

c. Refreeze

Tahap terakhir adalah mempertahankan perubahan agar menjadi bagian dari budaya dan operasi sehari-hari. Pada tahap ini, kebiasaan baru perlu ditegakkan dan dikukuhkan. Ini bisa melibatkan penguatan kebijakan baru, penghargaan untuk perilaku yang diinginkan, serta pengukuran untuk memastikan bahwa perubahan tersebut diterima dan dipertahankan.

Contoh:

Sebuah perusahaan yang ingin mengimplementasikan sistem teknologi baru dalam operasionalnya akan melakukan *unfreeze* dengan memberi pemahaman kepada karyawan tentang keuntungan teknologi tersebut. Setelah itu, mereka akan melaksanakan pelatihan dan implementasi sistem (*change*), dan akhirnya memantapkan penggunaan teknologi baru sebagai bagian dari prosedur standar perusahaan (*refreeze*).

2. Model Perubahan John Kotter (1996)

John Kotter mengembangkan model perubahan yang terdiri dari delapan langkah untuk memfasilitasi perubahan dalam organisasi. Model ini dirancang untuk memastikan bahwa perubahan berhasil dilakukan dan diterima oleh seluruh pihak yang terlibat.

- a. Menciptakan Rasa Urgensi: Menyadarkan karyawan akan perlunya perubahan melalui pengumpulan data dan fakta yang mendukung urgensi tersebut.
- b. Membentuk Koalisi yang Kuat: Mengumpulkan tim yang dapat memimpin dan mendukung perubahan.
- c. Menciptakan Visi untuk Perubahan: Membuat visi yang jelas untuk arah perubahan dan menyebarkannya ke seluruh organisasi.
- d. Mengkomunikasikan Visi: Mengkomunikasikan visi perubahan dengan jelas dan konsisten kepada seluruh karyawan.

- e. Memberdayakan Aksi yang Luas: Menghilangkan hambatan yang ada dan memberi kebebasan kepada individu untuk mengambil tindakan yang diperlukan.
- f. Mencapai Keberhasilan Jangka Pendek: Menciptakan kemenangan awal yang menunjukkan hasil positif dari perubahan.
- g. Mengukuhkan Keberhasilan dan Memperkuat Perubahan: Menggunakan kemenangan awal untuk memperkenalkan lebih banyak perubahan.
- h. Membuat Perubahan menjadi Bagian dari Budaya: Mengintegrasikan perubahan dalam budaya organisasi agar dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Contoh:

Sebuah organisasi yang ingin bertransformasi ke dalam digitalisasi akan memulai dengan menciptakan rasa urgensi (seperti perubahan pasar yang cepat), membentuk koalisi untuk mendukung inisiatif digital, kemudian mengkomunikasikan visi digitalisasi kepada seluruh karyawan, hingga menjadikannya bagian dari budaya kerja yang diterima semua pihak.

3. Model Perubahan ADKAR (Prosci, 2006)

ADKAR adalah model yang lebih berfokus pada individu dan bagaimana mereka mengalami perubahan. ADKAR adalah singkatan dari Awareness (Kesadaran), Desire (Keinginan), Knowledge (Pengetahuan), Ability (Kemampuan), dan Reinforcement (Penguatan). Model ini dikembangkan oleh Prosci dan dirancang untuk mengelola perubahan pada tingkat individu.

- a. Awareness: Menumbuhkan kesadaran mengenai kebutuhan untuk berubah.
- b. Desire: Membangun keinginan di kalangan individu untuk mendukung perubahan.
- c. Knowledge: Memberikan pengetahuan yang dibutuhkan untuk perubahan, seperti pelatihan atau informasi tentang perubahan.

- d. Ability: Mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan perubahan.
- e. Reinforcement: Memperkuat perubahan melalui penguatan positif dan sistem penghargaan agar perubahan dapat bertahan.

Contoh:

Dalam implementasi software baru, sebuah perusahaan pertama-tama akan meningkatkan kesadaran karyawan mengenai manfaat teknologi tersebut (*awareness*). Kemudian, mereka akan memotivasi karyawan untuk menerima teknologi baru tersebut (*desire*), memberikan pelatihan (*knowledge*), membantu mereka mengembangkan keterampilan teknis (*ability*), dan memastikan bahwa penggunaan teknologi baru diberi penghargaan atau penguatan agar tetap diterima (*reinforcement*).

Ketiga model tersebut menawarkan pendekatan yang berbeda untuk mengelola perubahan dalam organisasi, namun masing-masing berfokus pada pencapaian tujuan yang sama, yaitu memastikan bahwa perubahan dapat diterima, diadaptasi, dan dipertahankan dalam waktu yang panjang.

D. Perubahan Budaya dan Struktur

Perubahan budaya dan struktur organisasi merupakan dua elemen yang saling terkait erat dan kerap kali menjadi bagian penting dalam proses transformasi organisasi. Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam suatu organisasi. Sementara itu, struktur organisasi merepresentasikan bagaimana tugas-tugas, wewenang, dan tanggung jawab didistribusikan secara formal di dalam organisasi.

Perubahan struktur sering kali menjadi respons terhadap dinamika eksternal seperti perubahan teknologi, persaingan pasar, atau regulasi pemerintah. Misalnya, sebuah organisasi yang semula menganut struktur hierarkis kaku bisa bergeser menjadi struktur matriks atau datar (*flat*) demi meningkatkan

kecepatan pengambilan keputusan dan fleksibilitas kerja. Namun, perubahan struktur ini tidak akan sepenuhnya efektif jika tidak diiringi dengan perubahan budaya. Budaya yang masih menekankan pada hierarki, kontrol, dan stabilitas akan mengalami benturan ketika dihadapkan pada struktur baru yang mendorong kolaborasi, inisiatif individu, dan eksperimentasi.

Menurut Cameron dan Quinn (2011), keberhasilan perubahan struktur organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana budaya organisasi dapat ikut bergeser. Mereka memperkenalkan *Competing Values Framework* yang menjelaskan bahwa organisasi harus mampu berpindah dari satu tipe budaya ke tipe lain sesuai dengan kebutuhan perubahan. Misalnya, organisasi yang memiliki budaya hierarki (berbasis kontrol) mungkin perlu bertransformasi ke budaya adhokrasi (berbasis inovasi) untuk menghadapi tantangan digitalisasi.

Sebagai contoh, Nokia mengalami penurunan drastis dalam bisnis telepon seluler karena struktur dan budaya internalnya tidak mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Meskipun melakukan berbagai restrukturisasi, budaya yang masih kaku dan lamban dalam mengambil keputusan membuat inovasi terhambat (Vuori & Huy, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa perubahan struktur tanpa diikuti oleh perubahan budaya akan menciptakan disonansi organisasi yang berujung pada resistensi, stagnasi, bahkan kegagalan transformasi.

Sebaliknya, perusahaan seperti Google justru berhasil menjaga relevansi organisasinya dengan mengadopsi struktur yang fleksibel dan budaya terbuka yang mendukung eksperimen, kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Perubahan budaya ke arah inklusivitas dan pembelajaran ini membuat struktur organisasinya yang datar dan tim lintas fungsi menjadi efektif.

Dengan demikian, perubahan budaya dan struktur bukanlah dua proses yang bisa dipisahkan. Untuk menciptakan organisasi yang adaptif dan kompetitif, keduanya harus

dipahami sebagai satu kesatuan sistemik yang perlu dikelola secara integratif.

E. Kepemimpinan Perubahan

Kepemimpinan perubahan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan, memfasilitasi, dan menginspirasi individu maupun kelompok dalam organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dalam konteks organisasi modern yang penuh ketidakpastian, pemimpin perubahan tidak hanya bertindak sebagai pengendali arah, tetapi juga sebagai katalis yang menghidupkan semangat transformasi di tengah ketidakpastian.

Seorang pemimpin perubahan harus memiliki visi yang jelas, komunikasi yang efektif, kemampuan membaca dinamika emosi dalam tim, serta keterampilan dalam membangun kepercayaan. John P. Kotter (1996) menyatakan bahwa pemimpin perubahan yang efektif mampu menciptakan sense of urgency, membentuk koalisi yang kuat, dan secara konsisten mengomunikasikan arah perubahan dengan cara yang menggugah.

Contoh nyata dari kepemimpinan perubahan dapat dilihat pada proses transformasi digital yang dilakukan oleh Satya Nadella di Microsoft. Ketika ia menjabat sebagai CEO pada tahun 2014, Microsoft menghadapi stagnasi dalam inovasi. Nadella mengubah budaya internal yang sebelumnya kaku menjadi lebih terbuka terhadap kolaborasi dan pembelajaran. Ia menekankan pentingnya *growth mindset*, membangun atmosfer saling percaya, dan mendorong eksplorasi teknologi berbasis cloud, yang akhirnya membawa Microsoft kembali ke jalur pertumbuhan yang kompetitif (Gallo, 2017).

Pemimpin perubahan juga harus mampu mengelola resistensi. Sering kali, resistensi muncul bukan karena penolakan terhadap perubahan itu sendiri, tetapi karena ketidakjelasan arah atau rasa kehilangan yang dialami individu. Oleh karena itu, pendekatan humanistik menjadi sangat penting.

Seperti yang dikemukakan oleh Yukl (2013), keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam melibatkan dan memberdayakan anggota organisasi selama proses transformasi berlangsung.

Dalam praktiknya, kepemimpinan perubahan adalah seni menyeimbangkan antara stabilitas dan dinamika, antara tradisi dan inovasi. Ini bukan hanya tentang mengganti sistem atau struktur, tetapi juga menyentuh nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang tertanam dalam organisasi.

F. Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan adalah bentuk penolakan atau ketidaknyamanan yang muncul ketika individu atau kelompok dalam organisasi menghadapi perubahan struktural, budaya, teknologi, atau operasional. Meskipun perubahan sering kali dimaksudkan untuk perbaikan, tidak semua anggota organisasi langsung menerima atau beradaptasi dengannya secara positif. Resistensi ini bisa bersifat aktif (terbuka dan jelas) maupun pasif (diam-diam dan tersembunyi), dan bisa berasal dari ketakutan akan hal yang tidak diketahui, hilangnya kontrol, kekhawatiran terhadap kemampuan diri, atau ketidakpercayaan terhadap pemimpin perubahan.

Resistensi muncul karena adanya ancaman terhadap kepentingan pribadi, nilai-nilai yang telah lama dianut, atau karena persepsi bahwa perubahan akan memperburuk kondisi kerja. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan respons yang alami dan sering kali rasional, apalagi jika perubahan tidak dikomunikasikan dengan baik atau dilakukan secara mendadak tanpa partisipasi karyawan. Sementara itu, Kotter dan Schlesinger (2008) menekankan bahwa manajemen perubahan yang gagal sering kali disebabkan oleh pengabaian terhadap dimensi psikologis resistensi ini.

Contohnya, dalam sebuah perusahaan teknologi yang memperkenalkan sistem Enterprise Resource Planning (ERP), banyak karyawan senior menolak menggunakannya karena

merasa asing dengan teknologi baru tersebut dan takut kehilangan pekerjaan karena dianggap tidak kompeten. Mereka menunjukkan resistensi dengan menunda input data, menyebarkan ketidakpuasan, dan menyarankan bahwa sistem lama lebih baik. Hal ini menyebabkan implementasi sistem tertunda dan target efisiensi tidak tercapai.

Mengatasi resistensi terhadap perubahan memerlukan pendekatan yang humanis dan strategis, seperti komunikasi yang terbuka, pelibatan karyawan sejak awal, pelatihan yang memadai, serta dukungan emosional dari manajemen. Pemimpin perlu memahami bahwa resistensi bukan semata-mata bentuk perlawanan, tetapi juga sinyal bahwa ada aspek perubahan yang belum tersosialisasi atau tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan.

G. Membangun Organisasi Adaptif

Organisasi adaptif adalah organisasi yang mampu merespons perubahan lingkungan secara cepat, tepat, dan berkelanjutan. Konsep ini menjadi sangat relevan dalam konteks dunia kerja modern yang ditandai oleh dinamika tinggi, ketidakpastian (VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), dan transformasi digital yang disruptif. Kemampuan beradaptasi bukan lagi keunggulan kompetitif tambahan, melainkan keharusan agar organisasi tetap relevan dan berdaya saing.

Organisasi adaptif tidak hanya bergantung pada teknologi atau sistem yang fleksibel, tetapi terutama pada *mindset* dan perilaku anggota organisasi yang terbuka terhadap perubahan, pembelajaran terus-menerus, dan kolaborasi lintas fungsi. Ciri utama organisasi adaptif meliputi struktur yang tidak kaku, kepemimpinan partisipatif, budaya belajar yang kuat, serta proses pengambilan keputusan yang dinamis dan inklusif (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Salah satu pendekatan strategis dalam membangun organisasi adaptif adalah melalui desain organisasi yang cair, yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih dekat

dengan titik aksi, mendorong partisipasi karyawan, dan mempercepat iterasi inovasi. Selain itu, organisasi adaptif juga sering menerapkan prinsip agile dalam operasional harian, bukan hanya di sektor teknologi tetapi juga di area manajemen SDM, pemasaran, hingga keuangan (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).

Contoh nyata dapat dilihat pada perusahaan teknologi seperti Spotify, yang menerapkan model *squad*, *tribe*, dan *guild* – struktur kolaboratif horizontal yang memungkinkan tim-tim kecil bekerja secara otonom dan adaptif terhadap kebutuhan pasar. Pendekatan ini memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan cepat tanpa kehilangan koordinasi dan arah strategis. Sementara itu, perusahaan seperti Haier Group di Tiongkok mengadopsi konsep *Rendanheyi*, yang memecah organisasi menjadi unit-unit mikro (*micro-enterprises*) yang bertanggung jawab penuh atas penciptaan nilai bagi pelanggan dan beroperasi dengan semangat kewirausahaan internal (Zhang & Williamson, 2022).

Pada tingkat individu dan kelompok, organisasi adaptif membutuhkan perilaku proaktif, kemampuan belajar dari kegagalan, serta dukungan psikologis untuk mengambil risiko. Dengan kata lain, organisasi semacam ini menumbuhkan budaya keberanian dan pembelajaran, bukan sekadar kepatuhan terhadap prosedur.

Dalam konteks perubahan lingkungan yang cepat – seperti pandemi global, krisis iklim, dan revolusi AI – membangun organisasi adaptif menjadi langkah strategis agar organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dengan gesit dan berkelanjutan.

H. Studi Kasus

1. Restrukturisasi yang Menyebabkan Gelombang Pengunduran Diri

Pada tahun 2021, sebuah perusahaan teknologi informasi berskala nasional melakukan restrukturisasi besar-besaran sebagai bagian dari upaya efisiensi operasional dan

penyesuaian strategi bisnis pascapandemi. Restrukturisasi ini mencakup penggabungan beberapa divisi, pemangkasan jenjang manajerial, dan perubahan sistem pelaporan kerja. Meskipun secara manajerial langkah ini dinilai rasional, dampak psikologis dan sosial di kalangan karyawan sangat besar.

Sebelum restrukturisasi, struktur organisasi bersifat hierarkis namun stabil. Karyawan memiliki kejelasan tentang peran, tanggung jawab, dan jalur karier mereka. Namun setelah restrukturisasi, banyak peran digabungkan, tanggung jawab menjadi kabur, dan alur komunikasi menjadi tumpang tindih. Dalam waktu enam bulan, sekitar 35% karyawan level menengah dan senior memilih mengundurkan diri secara sukarela. Beberapa dari mereka adalah talenta kunci dengan pengalaman lebih dari 10 tahun di perusahaan tersebut.

Penyebab utama gelombang pengunduran diri ini bukan semata-mata karena perubahan struktur, tetapi karena lemahnya komunikasi dan kurangnya partisipasi karyawan dalam proses restrukturisasi. Manajemen tidak memberikan ruang dialog terbuka sebelum perubahan dilakukan, sehingga karyawan merasa terpinggirkan dan tidak dihargai. Selain itu, perubahan mendadak dalam sistem evaluasi kinerja – tanpa pelatihan atau masa transisi – menimbulkan stres dan ketidakpastian.

Efek domino pun terjadi. Karyawan yang masih bertahan mengalami beban kerja yang meningkat, menurunnya moral kerja, serta timbulnya ketidakpercayaan terhadap kepemimpinan. Dalam waktu kurang dari setahun, performa tim proyek strategis menurun drastis dan banyak proyek tertunda. Perusahaan kemudian harus melakukan rekrutmen ulang dalam waktu singkat, yang ironisnya, membutuhkan biaya lebih besar dari penghematan awal yang diharapkan dari restrukturisasi.

Kasus ini menjadi pelajaran penting tentang pentingnya aspek perilaku keorganisasian dalam proses perubahan struktural. Restrukturisasi seharusnya tidak

hanya dilihat sebagai proses teknis, tetapi juga sebagai proses sosial dan emosional. Karyawan bukan hanya bagian dari sistem, tetapi subjek yang memiliki ekspektasi, kecemasan, dan nilai-nilai kerja yang perlu dihargai. Kegagalan mengelola sisi manusia dari perubahan sering kali jauh lebih merugikan daripada resistensi terhadap perubahan itu sendiri.

2. Program Perubahan yang Gagal karena Kurangnya Dukungan

Deskripsi Kasus

Sebuah perusahaan manufaktur besar yang beroperasi secara internasional memutuskan untuk mengimplementasikan program perubahan besar-besaran untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperkenalkan teknologi baru dalam proses produksinya. Perubahan ini mencakup penggantian sistem manajemen produksi manual dengan sistem berbasis teknologi otomatis yang lebih modern, serta restrukturisasi internal untuk menyesuaikan dengan model kerja baru yang lebih berbasis data dan analitik.

Namun, meskipun perubahan tersebut mendapat dukungan penuh dari pimpinan perusahaan dan tujuan perubahan tersebut sangat jelas, program perubahan ini akhirnya gagal diimplementasikan dengan baik. Hasilnya, banyak bagian dari organisasi yang tidak berhasil mengadopsi sistem baru, dan produktivitas malah menurun dibandingkan dengan kondisi sebelumnya.

Penyebab Kegagalan

Kegagalan program perubahan ini bisa ditelusuri ke beberapa faktor kunci yang berkaitan dengan kurangnya dukungan pada berbagai tingkatan dalam organisasi:

a. Kurangnya Keterlibatan Karyawan dalam Proses Perubahan

Meskipun manajemen tingkat atas mendukung penuh perubahan ini, banyak karyawan merasa bahwa perubahan ini dipaksakan tanpa melibatkan mereka dalam proses perencanaan atau memberikan ruang untuk umpan balik. Mereka merasa tidak memiliki kontrol atau pemahaman mengenai perubahan tersebut, yang mengakibatkan perasaan resistensi dan ketidakpercayaan terhadap manajemen.

b. Komunikasi yang Tidak Efektif

Selama proses perencanaan hingga implementasi, komunikasi mengenai tujuan perubahan, manfaat, dan cara-cara adaptasi terhadap sistem baru tidak jelas. Tidak ada penjelasan yang cukup mengenai bagaimana perubahan ini akan membantu memecahkan masalah yang ada atau bagaimana teknologi baru akan mempengaruhi pekerjaan mereka sehari-hari. Hal ini menyebabkan ketidakpastian dan kecemasan di kalangan karyawan, yang pada gilirannya mengarah pada penolakan terhadap sistem baru.

c. Kurangnya Dukungan Pelatihan yang Memadai

Walaupun perusahaan menyediakan pelatihan untuk menggunakan sistem baru, banyak karyawan merasa pelatihan tersebut tidak cukup mendalam atau tidak relevan dengan pekerjaan mereka sehari-hari. Akibatnya, mereka merasa tidak siap untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan menganggapnya sebagai gangguan daripada alat bantu yang dapat meningkatkan efisiensi kerja mereka.

d. Perubahan yang Terlalu Cepat dan Tidak Disesuaikan dengan Kondisi Lapangan

Proses perubahan yang cepat dan kurang mempertimbangkan kesiapan karyawan menyebabkan ketegangan antara mereka yang siap menerima teknologi baru dan mereka yang merasa terkejut dan terbebani.

Program perubahan tersebut tidak mengkomodasi waktu yang cukup bagi karyawan untuk menyesuaikan diri, mengakibatkan stres dan penurunan kinerja.

Dampak Kegagalan

Kegagalan program perubahan ini memiliki dampak yang signifikan pada organisasi. Karyawan yang merasa kurang terlibat dan tidak siap dengan perubahan menjadi kurang termotivasi, yang mengarah pada penurunan produktivitas dan moral. Selain itu, perusahaan terpaksa mengeluarkan biaya tambahan untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi akibat kurangnya pemahaman sistem baru, serta untuk melakukan retraining kepada karyawan.

Kepemimpinan perusahaan juga kehilangan kredibilitas di mata karyawan, yang merasa bahwa perubahan tersebut hanya menguntungkan segelintir pihak di manajemen tingkat atas tanpa memperhatikan kesejahteraan dan kenyamanan karyawan di lapangan. Pada akhirnya, perusahaan menghadapi kerugian finansial dan reputasi yang buruk di industri.

Pelajaran yang Bisa Dipetik

Kegagalan program perubahan ini memberikan beberapa pelajaran penting bagi organisasi yang hendak melaksanakan perubahan besar:

a. Pentingnya Dukungan dan Keterlibatan Karyawan

Dukungan dari karyawan merupakan elemen penting dalam kesuksesan perubahan. Organisasi harus melibatkan karyawan dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan, serta memberikan mereka kesempatan untuk menyuarakan kekhawatiran atau masukan. Hal ini dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan yang dilakukan.

b. Komunikasi yang Jelas dan Terbuka

Komunikasi yang transparan dan dua arah antara manajemen dan karyawan sangat penting. Menjelaskan tujuan perubahan, manfaat yang akan diperoleh, serta

dampak perubahan terhadap pekerjaan sehari-hari dapat mengurangi kecemasan dan kebingungannya. Karyawan harus merasa bahwa mereka tidak hanya diberitahu tentang perubahan, tetapi juga diberdayakan untuk mempengaruhi bagaimana perubahan itu dijalankan.

c. Perhatian pada Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan yang memadai adalah kunci agar karyawan merasa siap dengan perubahan. Pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan dan cara mereka bekerja. Pendekatan pelatihan yang berkelanjutan akan membantu mereka untuk lebih nyaman dalam menggunakan sistem baru.

d. Memberikan Waktu untuk Beradaptasi

Perubahan besar membutuhkan waktu untuk diterima dan diterapkan secara efektif. Organisasi harus memastikan bahwa waktu transisi diberikan dengan cukup bagi karyawan untuk beradaptasi dengan sistem baru tanpa merasa tertekan.

3. Karyawan Senior vs Perubahan Teknologi Baru

Perubahan teknologi sering kali mempengaruhi seluruh aspek operasional sebuah organisasi, mulai dari proses kerja, metode kolaborasi, hingga hubungan antara karyawan dan atasan. Namun, perubahan teknologi tidak selalu diterima dengan mudah oleh seluruh anggota organisasi, terutama oleh karyawan senior yang telah lama bekerja dengan sistem yang lebih tradisional dan sudah terbiasa dengan metode yang ada.

Situasi:

Sebuah perusahaan manufaktur besar di Indonesia memutuskan untuk mengimplementasikan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) yang canggih untuk menggantikan sistem manual yang telah digunakan selama lebih dari dua dekade. Sistem ERP baru ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional, meminimalkan kesalahan manusia, dan memberikan analisis data yang lebih cepat dan akurat.

Namun, implementasi teknologi baru ini menemui tantangan besar di kalangan karyawan senior –terutama mereka yang telah bekerja puluhan tahun dengan sistem yang ada dan merasa nyaman dengan rutinitas yang sudah terbentuk. Banyak dari mereka merasa terancam oleh perubahan ini karena ketidakpastian terkait dengan kemampuan mereka untuk mengoperasikan sistem baru tersebut. Beberapa bahkan menunjukkan resistensi aktif, seperti menunda-nunda penggunaan teknologi baru, mengkritik perubahan tersebut di depan kolega, atau menunjukkan ketidakpuasan melalui sikap acuh tak acuh.

Masalah yang Muncul:

Karyawan senior dalam organisasi ini merasa bahwa teknologi baru menggusur cara kerja yang sudah mapan dan mengancam eksistensi keterampilan yang telah mereka kuasai selama bertahun-tahun. Mereka juga merasa kehilangan kontrol dan tidak memiliki pengalaman dalam menggunakan sistem ERP, yang sangat berbeda dari prosedur manual yang sudah menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari mereka.

Dampak dari resistensi ini cukup signifikan. Beberapa proses yang sebelumnya berjalan lancar dengan sistem lama menjadi terhambat karena beberapa karyawan senior menolak menggunakan ERP dengan optimal. Proyek-proyek yang melibatkan karyawan senior mengalami keterlambatan, karena mereka lebih memilih untuk melanjutkan menggunakan cara lama yang mereka anggap lebih efisien.

Penyelesaian:

Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan melakukan beberapa langkah strategis:

a. Pelatihan dan Pendampingan

Perusahaan menyelenggarakan pelatihan intensif yang khusus dirancang untuk karyawan senior, termasuk sesi-sesi yang membahas cara kerja sistem ERP secara perlahan. Pelatihan ini dilaksanakan dalam kelompok

kecil, dengan pengajaran yang lebih mendalam dan memberikan waktu untuk praktik langsung. Di samping itu, karyawan senior diberikan pendampingan dari karyawan yang lebih muda yang sudah terlatih dengan sistem tersebut.

b. Pendekatan Kepemimpinan yang Mendukung

Manajemen perusahaan memberikan perhatian lebih kepada karyawan senior melalui komunikasi yang transparan. Mereka menunjukkan bagaimana teknologi baru ini dapat membantu meringankan beban pekerjaan mereka dalam jangka panjang dan menghindarkan mereka dari ketertinggalan teknologi. Pemimpin senior juga memberikan contoh dengan menggunakan teknologi tersebut secara langsung, memberikan rasa bahwa perubahan ini adalah bagian dari perkembangan organisasi yang tak terhindarkan.

c. Mengakomodasi Kebutuhan Emosional

Manajemen menyadari bahwa resistensi teknologi tidak hanya terkait dengan keterampilan teknis, tetapi juga dengan kecemasan dan ketakutan akan masa depan. Oleh karena itu, perusahaan mengadakan sesi konseling dan diskusi kelompok untuk membantu karyawan senior mengatasi rasa cemas mereka terkait perubahan.

Hasil:

Setelah beberapa bulan, resistensi dari karyawan senior mulai berkurang. Dengan bantuan pelatihan yang memadai dan pendekatan yang lebih personal dari manajemen, mereka mulai merasa lebih nyaman dengan penggunaan teknologi baru. Meskipun mereka tidak sepenuhnya meninggalkan metode lama, mereka menjadi lebih mampu memanfaatkan teknologi ERP untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi. Organisasi berhasil mempertahankan produktivitas tanpa kehilangan keahlian yang dimiliki oleh karyawan senior, dan proses transisi teknologi dapat berlangsung lebih lancar.

Pelajaran yang Dapat Diambil

Studi kasus ini menunjukkan bahwa implementasi teknologi baru memerlukan pemahaman mendalam tentang dinamika sosial dalam organisasi, terutama terkait dengan faktor usia dan pengalaman. Perubahan teknologi harus didampingi dengan pelatihan yang tidak hanya fokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada aspek psikologis karyawan. Kepemimpinan yang mendukung, komunikasi yang jelas, dan pendampingan emosional sangat penting dalam memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Gallo, C. (2017). *The Storyteller's Secret*. St. Martin's Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Prosci.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review.
- Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Macmillan.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Harper & Row.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Prosci (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Prosci.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9-51.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zhang, R., & Williamson, P. (2022). Haier's Rendanheyi Model: A Platform for Co-creation of Value. *Journal of Organization Design*, 11(1).

BAB 12

MASA DEPAN PERILAKU KEORGANISASIAN

A. Tren Global: Digitalisasi dan AI

Digitalisasi dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) telah menjadi dua kekuatan besar yang mendisrupsi perilaku keorganisasian di seluruh dunia. Transformasi digital bukan lagi sekadar perubahan teknologi, tetapi telah menjadi perubahan budaya dan cara kerja yang mendasar. Organisasi tidak hanya mengadopsi teknologi untuk efisiensi, tetapi juga untuk membentuk cara berpikir, berkomunikasi, dan berinteraksi antara individu dan kelompok dalam organisasi.

Digitalisasi memungkinkan otomatisasi berbagai proses administratif, mempercepat alur kerja, serta membuka ruang kerja yang lebih fleksibel. Misalnya, penggunaan platform kolaborasi seperti Microsoft Teams, Slack, atau Trello telah mengubah bagaimana tim bekerja lintas waktu dan lokasi. Ini menciptakan organisasi yang lebih responsif, tetapi juga menuntut kemampuan adaptasi tinggi dari individu dalam menghadapi perubahan sistem kerja yang cepat.

AI semakin mengambil peran dalam pengambilan keputusan organisasi. Teknologi ini digunakan dalam sistem rekrutmen otomatis, chatbot untuk layanan internal karyawan, hingga alat prediksi perilaku konsumen dan karyawan. Contohnya, algoritma AI dalam rekrutmen dapat menyaring ribuan CV dalam waktu singkat berdasarkan kriteria yang ditentukan sebelumnya, namun hal ini juga menimbulkan tantangan etika seperti bias algoritmik (Mösch & Schildt, 2021).

Dalam konteks perilaku organisasi, AI memengaruhi bagaimana karyawan merasa dinilai dan dipantau. Sistem pemantauan berbasis AI yang mengukur produktivitas secara real-time dapat menimbulkan stres psikologis atau persepsi tidak adil apabila tidak disertai pendekatan humanistik dan transparansi (Susskind & Susskind, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi harus diseimbangkan dengan kebijakan manajerial yang memperhatikan kesejahteraan emosional karyawan.

Lebih jauh, digitalisasi juga membentuk perilaku sosial dalam organisasi. Fenomena *digital presenteeism*—di mana karyawan merasa harus selalu online—menunjukkan perubahan norma sosial dalam tim. Ini menimbulkan tekanan untuk terus terhubung dan dapat mengganggu keseimbangan kerja-hidup (Cascio & Montealegre, 2016).

Dengan kata lain, digitalisasi dan AI tidak hanya mengubah alat kerja, tetapi juga struktur sosial, norma perilaku, dan dinamika kekuasaan di dalam organisasi. Organisasi masa depan perlu merespons hal ini dengan kepemimpinan yang adaptif, kebijakan etis, serta strategi manajemen perubahan yang berkelanjutan.

B. Perilaku dalam Organisasi *Hybrid* dan *Remote*

Perilaku keorganisasian mengalami transformasi besar seiring bergesernya model kerja dari tradisional ke sistem hybrid (gabungan antara kerja di kantor dan dari rumah) serta remote (sepenuhnya dari jarak jauh). Perubahan ini tidak hanya berdampak pada pola komunikasi dan koordinasi, tetapi juga memengaruhi dinamika sosial, loyalitas, motivasi, serta munculnya norma-norma baru yang menuntut adaptasi perilaku individu dan kelompok.

Dalam organisasi hybrid dan remote, komunikasi tidak lagi terjadi secara spontan seperti dalam ruang kantor fisik, melainkan lebih terstruktur dan banyak bergantung pada platform digital seperti Slack, Zoom, atau Microsoft Teams. Akibatnya, perilaku kolaboratif harus dibangun secara sadar

melalui praktik komunikasi yang jelas, empatik, dan proaktif. Misalnya, seorang manajer yang dulunya bisa “menyapa” timnya secara informal di kantor, kini harus mengatur *check-in* mingguan untuk menjaga keterhubungan emosional dan profesional.

Kepercayaan menjadi elemen sentral dalam perilaku kerja jarak jauh. Tanpa pengawasan fisik, organisasi dituntut untuk membangun budaya yang menekankan pada akuntabilitas dan hasil kerja, bukan kehadiran atau jam kerja semata. Hal ini mengubah bagaimana karyawan memandang peran mereka, dari “tugas” ke “kontribusi”, serta menuntut pemimpin untuk lebih berorientasi pada tujuan (*goal-oriented leadership*) daripada kontrol proses.

Selain itu, sistem kerja ini juga menantang norma sosial organisasi. Rasa keterhubungan (*sense of belonging*) cenderung menurun, terutama jika tidak ada interaksi yang bermakna secara berkala. Karyawan bisa merasa terisolasi, terutama jika perbedaan budaya, zona waktu, dan gaya komunikasi tidak dikelola dengan baik. Studi oleh *Waizenegger et al.* (2020) menunjukkan bahwa meskipun produktivitas meningkat dalam sistem remote, keterlibatan sosial dan kolaborasi spontan justru menurun karena hilangnya komunikasi informal.

Contoh konkret dapat dilihat dalam kasus perusahaan seperti **GitLab** yang menerapkan model remote penuh. GitLab mengembangkan sistem dokumentasi terbuka dan budaya transparansi radikal agar semua karyawan, tanpa batas geografis, dapat bekerja dengan selaras dan mandiri. Budaya seperti ini memengaruhi perilaku karyawan untuk lebih mandiri, terdorong berinisiatif, dan berpikir sistematis.

Namun, sistem ini juga tidak bebas tantangan. *Burnout digital* **dan** *blurring boundaries* antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah dua hal yang sering muncul. Karyawan sering merasa kesulitan "mematikan" mode kerja karena akses digital yang selalu aktif. Oleh karena itu, perilaku organisasi yang sehat dalam konteks hybrid dan remote perlu didukung oleh kebijakan kerja fleksibel, pendekatan manajemen berbasis

kepercayaan, serta teknologi yang memberdayakan, bukan membebani.

C. Perubahan Demografis dan Ekspektasi Generasi Baru

Perubahan demografis dalam dunia kerja saat ini ditandai dengan kehadiran generasi yang lebih muda – terutama *Generasi Z* (lahir sekitar 1997–2012) dan akhir *Milenial* (lahir sekitar 1981–1996) – yang membawa nilai-nilai, harapan, dan pola pikir yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya seperti *Generasi X* dan *Baby Boomers*. Pergeseran ini menciptakan dinamika perilaku keorganisasian yang unik, terutama dalam hal motivasi kerja, ekspektasi terhadap kepemimpinan, cara berkomunikasi, hingga pendekatan terhadap work-life balance dan keberlanjutan.

Generasi baru cenderung mengutamakan makna dalam pekerjaan, fleksibilitas, serta keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Mereka juga sangat melek teknologi dan lebih responsif terhadap lingkungan kerja yang mendukung keberagaman, inklusivitas, dan kebebasan berekspresi. Mereka menginginkan lingkungan kerja yang transparan, kolaboratif, serta mendukung pengembangan diri secara berkelanjutan, baik dalam aspek karier maupun kesejahteraan mental.

Sebagai contoh, survei yang dilakukan oleh Deloitte (2023) menunjukkan bahwa 75% Gen Z menginginkan pekerjaan yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka, dan lebih dari 50% bersedia meninggalkan pekerjaan yang tidak mendukung keseimbangan hidup mereka. Dalam konteks perilaku organisasi, hal ini menuntut adanya perubahan dalam pola kepemimpinan, desain kerja, sistem komunikasi, dan strategi retensi karyawan.

Contoh nyata dari implikasi perubahan demografis ini terlihat pada perusahaan-perusahaan teknologi seperti Google atau Spotify, yang kini mulai merombak budaya kerja mereka agar lebih adaptif terhadap preferensi generasi baru. Misalnya, dengan menyediakan opsi kerja jarak jauh, program

pengembangan diri berbasis digital, dan ruang dialog terbuka antara karyawan dan manajemen.

Perubahan demografis bukan hanya sekadar pergeseran angka statistik usia, melainkan juga perubahan psikososial yang memengaruhi seluruh ekosistem organisasi. Ketika organisasi gagal memahami ekspektasi generasi baru ini, mereka berisiko menghadapi tingginya turnover, penurunan keterlibatan kerja (*engagement*), dan berkurangnya loyalitas karyawan.

Organisasi masa kini dituntut untuk merespons ekspektasi generasi baru dengan cara yang lebih strategis dan sensitif terhadap perubahan nilai-nilai sosial. Salah satu pendekatan yang semakin relevan adalah pergeseran dari model manajemen tradisional ke pendekatan *employee-centered* dan *purpose-driven management*. Dalam kerangka ini, individu diperlakukan tidak hanya sebagai pekerja, tetapi sebagai mitra strategis yang memiliki suara dan nilai.

Divisi SDM (HR) memiliki peran kunci dalam menjembatani kebutuhan organisasi dengan aspirasi generasi baru. Beberapa strategi yang kini banyak diterapkan antara lain:

1. Desain kerja fleksibel: Menyediakan pilihan kerja hybrid atau remote sebagai bentuk penghargaan terhadap kebutuhan otonomi dan keseimbangan hidup.
2. Kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif: Mengubah pendekatan kepemimpinan yang hierarkis menjadi lebih horizontal, transparan, dan mendukung dialog dua arah.
3. Program pembelajaran berkelanjutan: Generasi baru haus akan pengembangan diri. Mereka lebih tertarik pada organisasi yang menyediakan *learning ecosystem* seperti e-learning, pelatihan daring, coaching, dan mentoring.
4. Keterlibatan sosial dan lingkungan (ESG): Generasi baru lebih sadar akan isu lingkungan dan sosial. Karyawan muda lebih loyal terhadap organisasi yang menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan dan keadilan sosial (PwC, 2022).

Contoh implementasi konkret:

1. Unilever menciptakan program *“Future Leaders”* yang tidak hanya menyiapkan pemimpin masa depan, tetapi juga melibatkan generasi muda dalam perumusan strategi keberlanjutan perusahaan.
2. Salesforce mengintegrasikan nilai keberagaman dan inklusi dalam setiap lini kebijakan HR-nya – dari proses rekrutmen hingga promosi – sejalan dengan tuntutan transparansi dari generasi baru.

Pemimpin organisasi juga dituntut untuk bertransformasi. Gaya kepemimpinan yang otoriter tidak lagi efektif dalam menghadapi generasi pekerja yang kritis, adaptif, dan terbiasa dengan kolaborasi digital. Pemimpin saat ini perlu memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, kemampuan mendengarkan aktif, dan keterbukaan terhadap umpan balik dari semua arah – termasuk dari bawahan yang jauh lebih muda.

D. Perilaku Organisasi Berkelanjutan

Perilaku organisasi berkelanjutan merujuk pada pola tindakan, nilai, dan norma dalam organisasi yang mendukung kelangsungan hidup jangka panjang baik dari sisi ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Ini mencerminkan kesadaran organisasi terhadap dampak perilakunya terhadap dunia luar dan komitmen untuk bertindak secara etis, inklusif, serta ramah lingkungan. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari profitabilitas, tetapi juga dari kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan ekosistem.

Dalam konteks perilaku keorganisasian, keberlanjutan tercermin melalui praktik kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan (seperti fleksibilitas kerja, keseimbangan hidup-kerja, dan kesehatan mental), pengambilan keputusan yang etis, serta kepemimpinan yang transformatif dan partisipatif. Organisasi yang mendorong budaya belajar berkelanjutan, komunikasi yang terbuka, dan kolaborasi lintas fungsi umumnya

menunjukkan ketahanan dan inovasi lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

Contoh konkret dari perilaku organisasi berkelanjutan adalah bagaimana perusahaan seperti Patagonia menerapkan kebijakan internal yang mengintegrasikan keberlanjutan dalam semua aspek organisasi. Mereka memberikan insentif bagi karyawan yang berpartisipasi dalam kegiatan lingkungan, menerapkan transparansi dalam rantai pasok, dan secara aktif mendorong budaya organisasi yang menghargai alam dan komunitas. Perilaku ini tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan, tetapi juga memperkuat citra merek di mata konsumen yang peduli akan nilai-nilai hijau.

Dalam literatur, pendekatan ini banyak dibahas dalam kerangka *Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)*, yang menyoroti pentingnya perilaku sukarela karyawan dalam mendukung tujuan lingkungan organisasi (Boiral & Paillé, 2012). Studi-studi semacam ini menunjukkan bahwa ketika organisasi mendukung nilai-nilai keberlanjutan secara sistematis, karyawan lebih cenderung terlibat aktif dalam praktik ramah lingkungan tanpa harus diperintah secara formal.

Perilaku organisasi berkelanjutan juga terkait erat dengan prinsip *Triple Bottom Line (People, Planet, Profit)* yang semakin banyak diadopsi dalam manajemen modern. Prinsip ini memperluas ukuran keberhasilan organisasi dari semata-mata keuangan menjadi tiga dimensi utama yang saling mendukung.

E. *Human-Centered Organization*

Human-Centered Organization adalah konsep yang menempatkan kesejahteraan, kebutuhan, dan perkembangan individu sebagai pusat dari semua keputusan dan kebijakan organisasi. Dalam organisasi seperti ini, perhatian utama diberikan kepada karyawan, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional mereka. Pendekatan ini lebih dari sekadar kebijakan kesejahteraan, tetapi meliputi seluruh budaya organisasi,

strategi pengelolaan sumber daya manusia, hingga cara organisasi berinteraksi dengan pemangku kepentingan lain seperti pelanggan dan komunitas.

Fokus utama dari organisasi yang berpusat pada manusia adalah menciptakan pengalaman yang inklusif, empatik, dan berbasis nilai bagi setiap anggota organisasi. Ini termasuk mendengarkan suara karyawan, memberikan mereka kesempatan untuk berkembang, serta menumbuhkan rasa saling percaya dan kolaborasi yang sehat. Dalam konteks ini, para pemimpin lebih berperan sebagai fasilitator dan pelayan yang mendukung kebutuhan karyawan, bukan sekadar pengambil keputusan otoriter.

Organisasi yang berfokus pada manusia biasanya juga lebih responsif terhadap isu-isu sosial dan lingkungan yang memengaruhi karyawan mereka. Mereka cenderung memiliki kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, kebijakan inklusi dan keberagaman, serta program pengembangan pribadi yang holistik. Konsep ini juga terkait dengan kesejahteraan psikologis dan emosional, dengan memberikan perhatian lebih pada kesehatan mental dan fisik karyawan, serta menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif.

Contoh penerapan Human-Centered Organization dapat dilihat pada perusahaan-perusahaan seperti Google dan Salesforce, yang telah mengembangkan lingkungan kerja yang sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan, termasuk menyediakan fasilitas seperti ruang meditasi, kebijakan fleksibilitas kerja, dan program pelatihan berkelanjutan. Di Google, misalnya, mereka memanfaatkan data untuk terus-menerus memperbaiki pengalaman karyawan dengan menyesuaikan lingkungan kerja dan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk berinovasi. Salesforce, di sisi lain, menekankan pentingnya nilai keberagaman dan inklusi dengan mendukung berbagai inisiatif yang memastikan karyawan dari berbagai latar belakang merasa diterima dan dihargai.

Dalam konteks akademis, Human-Centered Organization sering dikaitkan dengan teori manajemen yang lebih humanistik dan berdasarkan nilai-nilai psikologis, seperti yang dibahas dalam karya-karya Maslow (1943) tentang kebutuhan manusia, Herzberg (1959) mengenai teori motivasi dua faktor, dan lebih modern lagi, pendekatan Ryan dan Deci (2000) mengenai teori motivasi diri (self-determination theory). Organisasi yang mengadopsi prinsip-prinsip ini biasanya melihat keberhasilan organisasi tidak hanya dari segi laba, tetapi juga dari sejauh mana mereka dapat memenuhi kebutuhan karyawan secara holistik.

Pendekatan organisasi berpusat pada manusia telah menjadi semakin relevan di tengah perubahan budaya kerja global yang lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan karyawan, serta penciptaan tempat kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

F. Ketahanan Organisasi di Era VUCA

Ketahanan organisasi di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) merujuk pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan bertahan di tengah tantangan dan perubahan yang cepat dan tidak terduga. Di tengah volatilitas pasar, ketidakpastian ekonomi, kompleksitas regulasi, dan ambiguitas dalam pengambilan keputusan, organisasi dituntut untuk lebih fleksibel, inovatif, dan resilient. Dalam konteks ini, ketahanan bukan hanya berarti kemampuan untuk bertahan hidup, tetapi juga untuk berkembang meskipun berada di bawah tekanan eksternal yang berat.

Era VUCA mempengaruhi hampir semua aspek organisasi, mulai dari manajemen sumber daya manusia, strategi bisnis, hingga budaya perusahaan. Organisasi yang tangguh mampu menanggapi perubahan dengan cepat, mengelola risiko dengan efektif, serta memanfaatkan peluang yang muncul di tengah ketidakpastian.

Contoh Ketahanan Organisasi di Era VUCA:

Salah satu contoh ketahanan organisasi di era VUCA adalah Netflix. Awalnya sebuah layanan penyewaan DVD, Netflix bertransformasi menjadi pemimpin dalam streaming video global. Ketika pasar teknologi dan media berubah dengan cepat, Netflix berhasil beradaptasi dengan memanfaatkan data besar untuk memahami preferensi penonton dan merilis konten original. Pada saat yang sama, mereka merespons tren streaming, memperkenalkan model berlangganan yang fleksibel, dan melakukan ekspansi global. Ketahanan Netflix dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat dan ketidakpastian dalam industri hiburan digital menunjukkan bagaimana organisasi dapat bertahan dan bahkan berkembang dalam kondisi VUCA.

Selain itu, Toyota merupakan contoh lain organisasi yang menunjukkan ketahanan luar biasa di tengah krisis. Setelah mengalami krisis besar dalam recall produk pada tahun 2009-2010, Toyota tidak hanya memperbaiki kualitas produk dan reputasinya, tetapi juga memperkenalkan inovasi dalam manajemen rantai pasokan dan manufaktur. Perusahaan ini belajar dari kegagalan dan memperkuat kemampuan untuk merespons tantangan di masa depan, yang pada akhirnya memperkuat ketahanannya.

Aspek-Aspek Ketahanan Organisasi di Era VUCA:

1. **Kepemimpinan yang Adaptif:** Pemimpin di era VUCA harus mampu menginspirasi dan mengarahkan tim melalui perubahan yang cepat. Kepemimpinan yang adaptif memungkinkan organisasi untuk merespons tantangan baru dengan fleksibilitas dan keputusan yang cepat, tanpa kehilangan arah strategis.
2. **Budaya Organisasi yang Fleksibel:** Organisasi yang tangguh memiliki budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Budaya ini memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat, memperkuat hubungan antar tim, serta mendorong eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan.

3. Manajemen Risiko yang Proaktif: Organisasi yang tangguh tidak hanya mengelola risiko secara reaktif, tetapi juga mempersiapkan diri menghadapi berbagai kemungkinan dengan merancang strategi mitigasi risiko yang komprehensif. Mereka memiliki sistem yang dapat menanggulangi ancaman yang muncul, baik yang bersifat eksternal maupun internal.
4. Kemampuan Inovasi yang Berkelanjutan: Inovasi menjadi kunci dalam bertahan hidup di era yang penuh ketidakpastian. Organisasi yang mampu berinovasi, baik dalam produk, layanan, atau proses bisnis, dapat tetap relevan meskipun kondisi pasar dan persaingan terus berubah.
5. Keterampilan Beradaptasi dengan Teknologi: Di era VUCA, teknologi berkembang dengan sangat cepat. Organisasi yang tangguh harus mampu mengintegrasikan teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan pengalaman pelanggan, serta memperkuat daya saing.

Dalam buku ini, ketahanan organisasi bukan hanya tentang bertahan dalam kondisi penuh ketidakpastian, tetapi juga tentang menciptakan budaya yang mendukung inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi lintas sektor. Organisasi yang tangguh adalah mereka yang mampu berkembang di tengah perubahan dan tidak hanya bertahan, tetapi juga meraih peluang baru yang datang bersama tantangan tersebut.

G. Etika dan Politik di Masa Depan Dunia Kerja

Di masa depan, dunia kerja akan terus mengalami perubahan cepat akibat kemajuan teknologi, perubahan sosial, dan pergeseran nilai-nilai generasi yang bekerja. Etika dan politik di tempat kerja menjadi aspek yang semakin penting untuk dipahami dalam konteks organisasi yang semakin kompleks dan beragam. Keberadaan teknologi digital, seperti kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi, memunculkan tantangan baru terkait pengambilan keputusan etis,

perlindungan data pribadi, dan keberlanjutan sosial di tempat kerja.

Etika dalam Dunia Kerja Masa Depan

Etika kerja di masa depan tidak hanya terbatas pada masalah tradisional seperti kejujuran dan keadilan dalam pengambilan keputusan, tetapi juga mencakup isu-isu yang lebih kompleks yang muncul akibat kemajuan teknologi dan globalisasi. Organisasi yang berfokus pada keberlanjutan akan semakin menuntut standar etika yang lebih tinggi, terutama terkait dengan praktik bisnis yang ramah lingkungan, transparansi, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Salah satu contoh yang muncul adalah bagaimana perusahaan harus mempertimbangkan dampak sosial dari penerapan otomatisasi atau penggunaan AI dalam pekerjaan, serta bagaimana mereka dapat bertanggung jawab atas potensi hilangnya pekerjaan akibat teknologi tersebut.

Contoh yang relevan adalah keputusan etis yang dihadapi oleh perusahaan teknologi besar dalam mengimplementasikan AI untuk menggantikan pekerjaan manusia di berbagai sektor. Isu tentang penggantian pekerjaan yang bersifat manual dengan teknologi canggih, yang sering kali mengarah pada pengangguran struktural, menuntut perusahaan untuk merancang kebijakan etika yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan sosial dan ekonomi pekerja yang terdampak.

Politik Organisasi di Masa Depan

Politik di dunia kerja masa depan akan semakin dipengaruhi oleh kekuatan teknologi, globalisasi, dan pergeseran dalam nilai-nilai sosial. Pengaruh politik dalam organisasi bisa semakin kompleks, di mana pemangku kepentingan yang lebih besar, termasuk konsumen dan masyarakat sipil, mulai berperan lebih aktif dalam memengaruhi kebijakan internal perusahaan. Organisasi tidak hanya akan berurusan dengan politik internal antar karyawan dan manajer, tetapi juga dengan pengaruh eksternal yang datang dari regulasi pemerintah, aksi sosial, dan tekanan publik.

Selain itu, politik di tempat kerja juga akan berkembang dalam hal kolaborasi antar individu dengan latar belakang budaya dan nilai yang berbeda. Organisasi yang semakin beragam dan multikultural memerlukan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana politik internal dapat memengaruhi dinamika kerja dan kinerja tim. Politik ini tidak selalu berkonotasi negatif; pada kenyataannya, aliansi dan koalisi politik dalam organisasi sering kali penting untuk mencapai tujuan strategis tertentu, terutama dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi dan perubahan pasar global.

Salah satu contoh yang dapat diamati adalah bagaimana perusahaan-perusahaan global harus berhadapan dengan peraturan yang berbeda-beda mengenai perlindungan data pribadi, etika penggunaan teknologi, dan hak-hak pekerja di negara yang berbeda. Perusahaan yang mampu menavigasi kompleksitas politik ini dengan bijak akan memperoleh keunggulan kompetitif dalam menciptakan hubungan yang lebih transparan dan harmonis dengan seluruh pemangku kepentingan.

Tantangan Etika dan Politik di Masa Depan

Salah satu tantangan besar adalah ketimpangan kekuasaan antara pekerja dan manajemen, yang semakin terpengaruh oleh politik organisasi yang lebih tersembunyi atau manipulatif. Dengan semakin berkembangnya model kerja remote atau hybrid, pengawasan terhadap pekerja menjadi isu etis lainnya. Penggunaan data pribadi untuk memantau kinerja pekerja, misalnya, dapat melahirkan perdebatan etis tentang privasi dan hak-hak individu dalam ruang digital. Organisasi perlu menetapkan kebijakan yang jelas mengenai bagaimana teknologi digunakan untuk mengawasi karyawan dan bagaimana mereka dapat menjaga keseimbangan antara efisiensi dan hak pribadi.

Selain itu, adanya perubahan sosial, seperti kesadaran yang lebih tinggi tentang kesetaraan gender, keberagaman, dan inklusi, akan memengaruhi politik tempat kerja. Organisasi masa depan harus lebih transparan dalam menjalankan

kebijakan yang mendukung keberagaman dan menciptakan lingkungan yang inklusif. Politik organisasi yang positif harus mengarah pada penyelesaian masalah secara adil dan merata, tanpa adanya diskriminasi atau bias yang menghambat karyawan untuk berkembang.

Contoh Kasus

Misalnya, perusahaan teknologi besar seperti Google menghadapi masalah etika dalam menggunakan AI untuk analisis data pelanggan, di mana isu privasi menjadi sorotan utama. Pada saat yang sama, mereka harus berurusan dengan politisasi regulasi yang berbeda antara negara-negara, yang memaksa mereka untuk menyesuaikan kebijakan sesuai dengan peraturan lokal yang sering kali bertentangan dengan nilai-nilai global perusahaan.

Dengan pemahaman yang mendalam tentang etika dan politik ini, dunia kerja masa depan dapat dikelola lebih baik dengan keseimbangan antara teknologi, keberagaman, dan tanggung jawab sosial yang bertanggung jawab.

H. Studi Kasus

1. Adaptasi Perilaku dalam Lingkungan Kerja Virtual

Dengan perkembangan teknologi informasi yang pesat, banyak perusahaan di seluruh dunia yang beralih ke model kerja virtual atau jarak jauh. Perubahan mendalam ini memaksa karyawan untuk beradaptasi dengan cara yang berbeda dalam berinteraksi, berkolaborasi, dan menyelesaikan pekerjaan mereka. Salah satu tantangan besar adalah bagaimana individu dan tim beradaptasi terhadap lingkungan kerja virtual yang sangat bergantung pada komunikasi digital dan pengelolaan tugas secara online. Studi kasus ini mengeksplorasi bagaimana perilaku karyawan berubah ketika bekerja dalam lingkungan kerja yang lebih fleksibel tetapi juga lebih terisolasi.

Latar Belakang

Pada tahun 2020, seiring dengan pandemi COVID-19, banyak perusahaan besar dan kecil mulai memindahkan operasi mereka ke model kerja jarak jauh atau hybrid untuk menjaga keselamatan karyawan mereka. Dalam skala global, perusahaan seperti Microsoft, Google, dan Facebook beralih ke kerja jarak jauh, sementara perusahaan lebih kecil juga mengadopsi model yang serupa untuk mengatasi krisis kesehatan global.

Salah satu perusahaan yang mengambil langkah ini adalah perusahaan teknologi multinasional "TechGlobal." TechGlobal sebelumnya memiliki kebijakan kerja tradisional dengan pekerja yang bekerja di kantor pusat dan cabang-cabang perusahaan di seluruh dunia. Namun, setelah pandemi, perusahaan ini memutuskan untuk beralih ke model kerja virtual sepenuhnya untuk sebagian besar karyawan mereka.

Tantangan Perubahan

Di awal transisi, perusahaan menghadapi beberapa tantangan besar dalam memastikan bahwa karyawan tetap produktif dan terhubung satu sama lain meskipun tidak berada di kantor yang sama. Beberapa tantangan utama yang muncul antara lain:

- a. Komunikasi yang Terbatas: Interaksi antar individu yang biasanya terjadi secara spontan di ruang kantor tidak terjadi dalam pengaturan virtual. Pertemuan informal, diskusi langsung, dan berbagi ide di ruang break tidak dapat dilakukan dengan cara yang sama melalui platform digital.
- b. Kesulitan dalam Kolaborasi Tim: Tim yang terbiasa bekerja secara kolaboratif di kantor kini harus menemukan cara baru untuk berkolaborasi dalam menyelesaikan proyek bersama. Salah satu tantangan adalah perbedaan zona waktu yang menghambat koordinasi antar tim internasional.

- c. Kehilangan Rasa Kebersamaan: Banyak karyawan merasa kehilangan rasa kebersamaan atau "sense of belonging" yang biasa mereka rasakan ketika bekerja di kantor dengan tim yang sama. Ini mengarah pada peningkatan rasa isolasi sosial dan pengaruhnya terhadap kesejahteraan mental karyawan.
- d. Manajemen Waktu yang Kurang Terstruktur: Di lingkungan kerja tradisional, karyawan memiliki jadwal yang jelas dan waktu yang terstruktur untuk bekerja. Di lingkungan virtual, beberapa karyawan kesulitan untuk memisahkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang menyebabkan ketidakseimbangan antara keduanya.

Strategi Adaptasi

Untuk mengatasi tantangan ini, TechGlobal meluncurkan beberapa inisiatif yang bertujuan untuk mendukung karyawan mereka selama transisi ke lingkungan kerja virtual. Beberapa langkah yang diambil meliputi:

- a. Peningkatan Komunikasi Digital: TechGlobal memperkenalkan alat komunikasi dan kolaborasi berbasis cloud yang lebih efisien, seperti Microsoft Teams dan Slack, untuk memastikan bahwa karyawan dapat tetap terhubung, berbagi informasi secara real-time, dan berkolaborasi pada proyek-proyek secara efisien.
- b. Pelatihan tentang Kerja Jarak Jauh: Perusahaan ini mengadakan sesi pelatihan tentang cara bekerja secara efektif dari rumah. Pelatihan ini mencakup manajemen waktu, pengaturan ruang kerja yang produktif, dan cara berkomunikasi secara efisien di platform digital. Pelatihan ini juga mengajarkan karyawan bagaimana menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta cara menjaga kesehatan mental.
- c. Pertemuan Tim yang Terjadwal Rutin: TechGlobal menggantikan pertemuan fisik dengan sesi pertemuan virtual yang terjadwal dengan anggota tim di seluruh dunia. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan

tetap merasa terhubung dan bahwa pekerjaan mereka tetap berjalan sesuai jadwal. Dalam beberapa kasus, mereka juga memperkenalkan "virtual happy hours" dan pertemuan informal untuk memperkuat rasa kebersamaan.

- d. **Fleksibilitas dalam Pengaturan Kerja:** Untuk mengurangi stres akibat ketidakpastian waktu kerja, TechGlobal memberikan fleksibilitas lebih besar dalam jam kerja. Karyawan dapat memilih jam kerja yang paling sesuai dengan situasi pribadi mereka, yang membantu mereka mengelola waktu lebih baik, terutama jika mereka bekerja dengan tim yang tersebar di berbagai zona waktu.

Hasil dan Pembelajaran

Setelah beberapa bulan bekerja dalam pengaturan virtual, TechGlobal melihat peningkatan produktivitas dan kepuasan karyawan. Meskipun beberapa karyawan awalnya merasa kesulitan beradaptasi, mayoritas merasa lebih fleksibel dalam mengelola pekerjaan mereka. Keuntungan utama yang ditemukan adalah lebih sedikit gangguan dan fleksibilitas lebih besar dalam mengatur waktu kerja.

Namun, tantangan dalam membangun hubungan sosial yang kuat di kalangan tim tetap menjadi masalah yang harus ditangani secara berkelanjutan. TechGlobal menyadari bahwa meskipun teknologi dapat menghubungkan orang, penting untuk tetap memperhatikan kesejahteraan emosional dan sosial karyawan.

Kesimpulan

Adaptasi perilaku dalam lingkungan kerja virtual bukanlah hal yang mudah, terutama bagi mereka yang terbiasa dengan interaksi langsung di kantor. Namun, dengan kebijakan yang tepat, penggunaan teknologi yang efektif, dan fokus pada kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat membantu mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ini. Pengalaman TechGlobal menunjukkan bahwa meskipun ada tantangan, dunia kerja virtual menawarkan banyak kesempatan untuk meningkatkan fleksibilitas dan

produktivitas, asalkan perusahaan siap untuk berinovasi dan mendukung karyawan dalam setiap langkahnya.

Dengan studi kasus ini, kita melihat bagaimana perusahaan menghadapi tantangan dalam menyesuaikan perilaku kerja karyawan dan bagaimana teknologi serta kebijakan yang tepat dapat membantu mereka beradaptasi.

2. Ketimpangan Digital dalam Kolaborasi Tim

Dalam dunia kerja yang semakin bergantung pada teknologi digital, ketimpangan digital menjadi salah satu tantangan utama dalam kolaborasi tim. Ketimpangan ini muncul ketika anggota tim memiliki akses, keterampilan, atau sumber daya yang tidak merata terkait teknologi dan platform digital yang digunakan untuk bekerja bersama. Hal ini dapat menghambat produktivitas, memperburuk ketegangan, dan menciptakan ketidaksetaraan dalam kontribusi antar anggota tim.

Latar Belakang Kasus:

Sebuah perusahaan teknologi global, TechSolutions, berupaya untuk meningkatkan kolaborasi antar tim lintas negara. Untuk itu, perusahaan ini mengimplementasikan berbagai platform digital untuk komunikasi, kolaborasi, dan pengelolaan proyek. Mereka memilih perangkat lunak manajemen proyek seperti Asana dan alat komunikasi seperti Slack untuk memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antar tim yang tersebar di berbagai lokasi, termasuk Asia, Eropa, dan Amerika.

Namun, dalam pelaksanaannya, perusahaan mulai menghadapi masalah terkait ketimpangan digital yang mempengaruhi hasil kerja tim. Anggota tim di wilayah Asia, misalnya, mengalami kesulitan dalam mengakses platform tersebut secara efektif karena masalah infrastruktur internet yang kurang memadai. Selain itu, mereka juga memiliki keterampilan teknis yang lebih rendah dibandingkan rekan-rekan mereka di wilayah Eropa dan Amerika yang lebih terbiasa dengan penggunaan teknologi digital canggih.

Masalah yang Dihadapi:

a. Keterbatasan Akses Teknologi

Beberapa anggota tim di Asia mengalami keterbatasan akses ke perangkat keras dan koneksi internet yang cepat dan stabil. Hal ini menyebabkan keterlambatan dalam mengakses dokumen, video conference, dan berbagi file besar di platform digital yang digunakan oleh perusahaan. Akibatnya, komunikasi antar anggota tim menjadi terhambat, dan ada kesenjangan dalam partisipasi dalam diskusi yang berlangsung secara daring.

b. Ketidakmerataan Keterampilan Digital

Tidak semua anggota tim memiliki keterampilan yang setara dalam menggunakan perangkat lunak yang diimplementasikan perusahaan. Anggota tim dari negara-negara berkembang cenderung memiliki keterampilan yang lebih terbatas dalam mengoperasikan alat-alat kolaborasi digital yang canggih dibandingkan dengan kolega mereka yang berasal dari negara maju. Ini menciptakan perasaan ketidaksetaraan dan menurunkan kepercayaan diri anggota tim di Asia untuk berkontribusi secara maksimal.

c. Keterlambatan dan Kualitas Pekerjaan

Ketimpangan digital ini berdampak langsung pada kualitas dan kecepatan penyelesaian tugas. Tim yang lebih cakap menggunakan teknologi dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan lebih efisien, sementara tim yang memiliki keterbatasan akses teknologi seringkali harus menunggu untuk mendapatkan informasi atau instruksi lebih lanjut. Ini menyebabkan ketidakseimbangan dalam distribusi pekerjaan dan tim di wilayah yang lebih terhubung secara digital merasa lebih berat beban kerjanya.

d. Isu Komunikasi dan Keterlibatan

Perbedaan dalam cara kerja dan keterampilan digital membuat komunikasi antara anggota tim semakin tidak efisien. Anggota tim yang lebih terbiasa dengan teknologi cenderung lebih cepat mengambil keputusan dan mengatasi masalah melalui media digital. Sementara itu, anggota tim yang lebih lemah dalam keterampilan digital cenderung ragu untuk berkomunikasi atau bahkan menghindari pertemuan virtual yang dirasa membingungkan. Ini berujung pada ketidakmerataan dalam pengambilan keputusan dan pengabaian perspektif yang lebih beragam.

Dampak terhadap Tim:

a. Menurunnya Kolaborasi

Anggota tim yang lebih mampu dalam teknologi mulai merasa frustrasi dengan keterlambatan komunikasi dan kontribusi anggota tim yang kurang terampil. Ketidaksetaraan dalam penggunaan teknologi menghalangi kolaborasi yang efektif, mengurangi inovasi, dan meningkatkan potensi konflik internal.

b. Penurunan Moril Tim

Ketimpangan ini menciptakan perasaan terisolasi di kalangan anggota tim yang merasa tertinggal dalam hal keterampilan teknologi atau akses. Mereka merasa tidak dihargai karena kontribusinya dianggap kurang signifikan dibandingkan dengan anggota lain yang lebih terampil.

c. Perbedaan Kinerja

Pekerjaan yang dihasilkan oleh anggota tim dengan akses dan keterampilan digital yang lebih baik sering kali memiliki kualitas yang lebih tinggi dan lebih cepat diselesaikan, sementara anggota tim dengan keterbatasan teknologi sering menghadapi kesulitan dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi dalam waktu yang sama.

Solusi yang Diterapkan:

- a. Pelatihan Teknologi untuk Semua Anggota Tim
TechSolutions memutuskan untuk menyelenggarakan pelatihan intensif mengenai penggunaan alat kolaborasi digital, baik bagi anggota tim yang sudah mahir maupun yang kurang berpengalaman. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknologi anggota tim di seluruh dunia, sehingga mereka dapat memanfaatkan platform secara optimal.
- b. Perbaikan Infrastruktur Digital
Perusahaan juga menginvestasikan dalam peningkatan infrastruktur teknologi di wilayah yang memiliki akses terbatas, seperti memperkuat koneksi internet dan menyediakan perangkat keras yang lebih baik bagi anggota tim di Asia dan negara-negara berkembang.
- c. Peningkatan Fleksibilitas dalam Kolaborasi
Untuk mengatasi kesenjangan waktu dan teknologi, perusahaan mengimplementasikan kebijakan kerja yang lebih fleksibel, memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk bekerja dengan alat yang paling sesuai dengan kemampuan mereka dan memungkinkan pertemuan tatap muka (fisik atau virtual) pada waktu yang lebih nyaman bagi semua pihak.
- d. Pemberdayaan Komunikasi Non-Digital
Meskipun perusahaan berfokus pada digitalisasi, mereka juga menekankan pentingnya komunikasi yang lebih manusiawi, dengan menawarkan alternatif komunikasi melalui telepon atau e-mail bagi anggota tim yang mengalami kesulitan dalam menggunakan platform digital secara penuh.

Kesimpulan:

Ketimpangan digital dalam kolaborasi tim bisa menciptakan hambatan signifikan dalam komunikasi, distribusi tugas, dan keterlibatan anggota tim. Dengan melakukan pelatihan yang tepat, memperbaiki infrastruktur,

dan meningkatkan fleksibilitas dalam cara bekerja, perusahaan dapat mengurangi dampak ketimpangan digital ini. Hal ini akan meningkatkan kolaborasi tim secara keseluruhan, menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, dan memastikan setiap anggota tim dapat berkontribusi secara maksimal meskipun dengan keterbatasan teknologi yang mereka miliki.

3. Konflik Generasi dan Kepemimpinan di Era Transformasi Latar Belakang

PT. Dinamika Nusantara adalah perusahaan teknologi menengah yang sedang menjalani transformasi digital untuk menjawab tantangan industri 4.0. Transformasi ini mencakup penerapan sistem kerja hybrid, digitalisasi proses bisnis, serta perubahan budaya kerja menuju pola yang lebih lincah dan kolaboratif. Perusahaan ini mempekerjakan tiga generasi besar secara bersamaan: Baby Boomers (lahir sebelum 1965), Generasi X (1965–1980), dan Generasi Milenial hingga Generasi Z (1981–2000 ke atas).

Permasalahan

Ketika manajemen menerapkan sistem kerja fleksibel dan mulai mengganti sejumlah proses manual dengan platform digital berbasis cloud, muncul resistensi dari sebagian karyawan senior (Baby Boomers dan sebagian Gen X). Mereka merasa pendekatan baru terlalu cepat, membingungkan, dan tidak menghargai pengalaman mereka. Sementara itu, generasi muda (Millennials dan Gen Z) justru merasa transformasi ini datang terlalu lambat dan menghambat inovasi karena terlalu banyak birokrasi yang dipegang oleh generasi tua. Ketegangan mulai terlihat dalam berbagai aspek kerja:

- a. Komunikasi antar tim menurun karena perbedaan cara berkomunikasi (formal vs. informal, rapat tatap muka vs. pesan instan).

- b. Kepemimpinan mengalami krisis otoritas, di mana pemimpin senior dianggap kaku oleh tim muda, sementara pemimpin muda dianggap belum matang oleh staf senior.
- c. Produktivitas tim menurun, karena banyak konflik tersembunyi yang tidak diselesaikan, serta meningkatnya sikap saling menyalahkan antar generasi.

Tindakan yang Dilakukan

CEO yang berasal dari Generasi X membentuk *task force* lintas generasi yang ditugaskan untuk memetakan perbedaan nilai dan kebutuhan antar generasi. Tim ini menyelenggarakan *dialog terbuka*, sesi pelatihan komunikasi antar generasi, serta *reverse mentoring*, di mana karyawan muda melatih senior dalam hal digital skill, dan sebaliknya, senior membimbing dalam hal kepemimpinan dan penyelesaian masalah.

Selain itu, gaya kepemimpinan perusahaan pun diadaptasi ke model *transformasional*, yang lebih fokus pada inspirasi, keterbukaan, dan pemberdayaan. Pemimpin tidak lagi menjadi pusat kendali tunggal, melainkan fasilitator pertumbuhan antar generasi.

Hasil dan Pembelajaran

Dalam 6 bulan, survei kepuasan kerja menunjukkan peningkatan signifikan pada persepsi terhadap kolaborasi lintas generasi. Produktivitas dan ide-ide inovatif meningkat, terutama setelah integrasi platform digital dilakukan secara bertahap dan inklusif.

Studi kasus ini menunjukkan bahwa konflik generasi bukanlah hal yang harus dihindari, melainkan peluang untuk membangun sistem kepemimpinan baru yang lebih adaptif dan manusiawi. Kuncinya terletak pada empati, komunikasi terbuka, dan keberanian untuk mengubah pola kepemimpinan tradisional menjadi model yang lebih fleksibel dan kolaboratif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bhatnagar, J. (2019). *Building Resilient Organizations: Key Strategies for Adapting to a VUCA World*. Springer Nature.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation*. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431–445.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375.
- Crane, A., & Matten, D. (2020). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (5th ed.). Oxford University Press.
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*. *Long Range Planning*, 43(2–3), 383–405.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Epstein, M. J. (2008). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Greenleaf Publishing.
- Fenton-O'Creevy, M., & Nicholson, N. (2016). *The Political Economy of Globalization*. Wiley.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*. Gallup.

- GitLab. (2021). *Remote Work Report*. <https://about.gitlab.com>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Johansen, R. (2017). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.
- KPMG. (2021). *Future of HR 2021: From crisis to opportunity*. KPMG Insights.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2010). *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace*. HarperBusiness.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mösch, M., & Schildt, H. (2021). Algorithmic decision-making and organizational ethics: AI hiring tools and the (re)production of inequality. *Organization Studies*, 42(8), 1325–1346.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). *New generation, great expectations: A field study of the millennial generation*. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- PwC. (2022). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. PwC Global.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Schwartz, M. S. (2017). *Business Ethics: An Ethical Decision-Making Approach*. Wiley.
- Susskind, R., & Susskind, D. (2020). *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.

TENTANG PENULIS



Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM.

Praktisi Perbankan dan sebagai Dosen Praktisi di beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia. Lulus sarjana Ekonomi (S1) Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Serang Banten, Magister Manajemen (S2) Universitas Mercu Buana Jakarta dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Pernah mengajar di beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia, Universitas Banten Jaya Serang Banten, PIKSI INPUT Serang Banten, STIMIK Insan Unggul Cilegon Banten, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Cokroaminoto Yogyakarta, Universitas Widya Mataram Yogyakarta, Universitas Negeri Nusa Cendana Kupang NTT, Universitas Widya Mandira Kupang NTT, Pemegang *Certificate of Competence in The Area of Human Resources Manager* (CHRM). Aktif Penelitian di Jurnal nasional dan Jurnal Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Aktif juga di beberapa Organisasi dan sebagai Pengurus di PERBANAS NTT, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Ikatan Alumni Resimen Mahasiswa (IARMI), Yayasan Indonesia Down Syndroma Insani (YIDSI), dan sebagai Pembicara di beberapa Seminar Nasional. Email: yuswanto.purnama@gmail.com

TENTANG EDITOR



Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

Dosen Tetap Prodi Manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Lulus Jurusan Manajemen Perusahaan (S1), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra, Yogyakarta, Lulus Magister Manajemen (S2) dan Doktor (S3) Program Pasca Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta. Aktif Penelitian Jurnal Nasional dan Internasional, Pengabdian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Saat ini menjabat Ketua Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (2021-2025) Universitas Janabadra, Yogyakarta.
Email: danang_sunyoto@janabadra.ac.id



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan	: EC002025089152, 14 Juli 2025
Pencipta	: Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM
Nama	: Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM
Alamat	: Jl. Pringgokusuman No. 33 Rt. 34/09 Pringgokusuman, Gedongtengen, Yogyakarta, Gedongtengen, Kota Yogyakarta, DI Yogyakarta, 55272
Kewarganegaraan	: Indonesia
Pemegang Hak Cipta	
Nama	: Dr. H. Yuswanto Hery Purnama, S.E., M.M., CHRM
Alamat	: Jl. Pringgokusuman No. 33 Rt. 34/09 Pringgokusuman, Gedongtengen, Yogyakarta, Gedongtengen, Kota Yogyakarta, DI Yogyakarta, 55272
Kewarganegaraan	: Indonesia
Jenis Ciptaan	: Buku
Judul Ciptaan	: Perilaku Keorganisasian: Dinamika Sosial dan Politik di Tempat Kerja
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	: 2 Juli 2025, di Kab. Purbalingga
Jangka waktu perlindungan	: Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor Pencatatan	: 060929413

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri



Agung Dumasasongko, S.H., M.H.
NIP. 196912261994031001

 **Balai Besar Sertifikasi Elektronik**

Disclaimer:

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah diiseg secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keasliannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.